

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en
sciences financières et comptabilité**

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

Mission d'audit interne portant sur la gestion de liquidité

Étude de cas : Banque de Développement Local (BDL)

Élaboré par :

Badji Anis

Ziche Samir

Encadré par :

Pr Mokrani Abdelkrim

Lieu de stage : Direction d'audit interne de la BDL, Zéralda.

Durée de stage : Du 20/03/2023 au 25/05/2023.

Année universitaire

2022/2023



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en
sciences financières et comptabilité**

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

Mission d'audit interne portant sur la gestion de liquidité

Étude de cas : Banque de Développement Local (BDL)

Élaboré par :

Badji Anis

Ziche Samir

Encadré par :

Pr Mokrani Abdelkrim

Lieu de stage : Direction d'audit interne de la BDL, Zéralda.

Durée de stage : Du 20/03/2023 au 25/05/2023.

Année universitaire

2022/2023

Dédicaces

Nous dédions ce modeste travail

À nos parents bien-aimés, qui ont été nos sources d'inspiration et nos soutiens constant tout au long de ce parcours académique. Leur amour inconditionnel et leurs encouragements nous ont permis de persévérer face aux défis et d'atteindre cet aboutissement. Nous leur sommes infiniment reconnaissant pour leur soutien indéfectible. Que dieu veille sur eux et les préserve pour toujours

À nos chers frères et nos chères sœurs, pour leur présence précieuse et leurs encouragements constants, nous vous sommes reconnaissants d'avoir partagée cette aventure avec moi et d'avoir été une source d'inspiration.

Enfin, à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce mémoire, nous vous exprimons notre profonde gratitude. Vos conseils, vos remarques et votre soutien ont grandement enrichi ce travail de recherche.

Que cette dédicace témoigne de nos reconnaissances et de nos gratitude envers chacun d'entre vous.

Merci à vous tous

ANIS

SAMIR

Remercîments

À l'issue de la rédaction de ce mémoire de master, nous remercions en premier lieu le DIEU tout puissant de nous avoir donné la santé, le courage et la volonté qui nous ont permis de réaliser ce travail et de nous avoir entourées par des personnes qui nous ont beaucoup aidées.

*Nous tenons à exprimer notre gratitude et notre vif remerciement à notre encadrant **Pr. MOKRANI ABDELKRIM** pour ses précieux conseils, ses critiques constructives, ses orientations et son aide, pour la confiance qu'il nous a accordée, en acceptant de nous accompagner dans la réalisation de ce travail.*

*Nous tenons par ailleurs à exprimer notre très haute considération au chef de département de la direction d'audit interne de la BDL de Zéralda, **M. BOUKREDID MAAMAR**, pour son aide précieuse et sa disponibilité tout au long de notre stage.*

*Aussi, nous adressons nos remerciements très particuliers à **Mme AITOUMEZIANE SARAH** et à **Mlle HADDAD KAHINA** pour leurs orientations avisées, leur assistance et leur soutien, leur patience, leur précieux temps et leurs conseils qui nous ont été d'une grande aide malgré les circonstances difficiles rencontrées.*

Nous tenons aussi à exprimer nos remerciements à l'ensemble des enseignants qui ont contribué à notre formation, depuis le cycle préparatoire jusqu'au cycle master, pour la qualité de leur enseignement et leur engagement envers notre réussite.

Enfin nous tenons à remercier les membres de ce jury qui nous font le très grand honneur d'évaluer ce travail.

Dédicace	
Remerciement	
Sommaire.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des annexes.....	VI
Résumé.....	VII
Introduction générale.....	A-D
Chapitre 01 : Généralité sur l’audit interne et le contrôle interne.....	1
<u>Section 01</u> : Le contrôle interne.....	3
<u>Section 02</u> : L’audit interne.....	10
<u>Section 03</u> : La méthodologie et les outils de l’audit interne.....	22
Chapitre 02 : La gestion de la liquidité bancaire	37
<u>Section 01</u> : Les risques Bancaires et la réglementation prudentielle.....	39
<u>Section 02</u> : Généralité sur la liquidité bancaire et la gestion Actif-Passif (ALM).....	50
<u>Section 03</u> : L’identification, la mesure et la gestion du risque de liquidité.....	57
Chapitre 03 : L’audit interne des processus de gestion de liquidité de la BDL.....	68
<u>Section 01</u> : La présentation de la structure d’accueil.....	70
<u>Section 02</u> : Les processus de la gestion de liquidité.....	75
<u>Section 03</u> : La conduite d’une mission d’audit sur la gestion de la liquidité.....	80
Conclusion Générale.....	100
Bibliographie.....	106
Annexes	
Table des matières	

Liste des abréviations

Acronymes	Intitulé
AI	Audit Interne
ALCO	Asset and Liability Committee
ALM	Asset Liability Management
AMF	Autorité des Marchés Financiers
BA	Banque d'Algérie
BDL	Banque de Développement Local
BEF	Banques et Etablissements Financiers
BO	Back Office
BRI	Banque des Règlements Internationaux
CAATs	Computer-aided Audit Tools
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPA	Certified Public Accountants
DAI	Direction d'Audit Interne
DBC	Direction des Banques Classiques
DCC	Direction comptabilité centrale
DCI	Dispositif de Contrôle Interne
DG	Direction Générale
DTM	Direction de Trésorerie et de Marché
DZD	Devise Algerian Dinars
FO	Front Office
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GAP	Gestion Actif Passif
IFACI	Institut Française d'Audit et de Contrôle Interne
IIA	Institut of Internal Auditors

LCR	Liquidity Coverage Ratio
MO	Middle Office
NSFR	Net Stable Funding Ratio
PFU	Plan de Financement d'Urgence
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
RM	Risk Manager
RO	Réserves Obligatoires
SI	Système d'Information
SCI	Système de Contrôle Interne

Liste des tableaux

N° de tableau	Intitulé	N° de Page
01	Les divergences et les complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe	15-17
02	Comparaison entre l'audit interne et l'inspection	17-18
03	Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion	19-20
04	Le référentiel du Control Interne (RCI)	84-88
05	Tableau de cotation des risques	89

Liste des figures

N° de Figure	Intitulé	N° de Page
01	Les quatre objectifs du contrôle interne	05
02	Niveaux de contrôle interne	06
03	Les composants du contrôle interne selon COSO	09
04	Fiche d'observation	26
05	Approche processus	31
06	Les symboles du diagramme de flux selon les normes ISO 5807	32
07	Matrice des risques	33
08	Le diagramme Cause/ effet	34
09	La démarche prévisionnelle de la GAP	56

Liste des annexes

N° d'annexe	Intitulé
01	Les normes de qualification (série 1000)
02	Les normes de fonctionnement (série 2000)
03	L'organigramme de la BDL
04	L'organigramme de la structure d'accueil
05	L'organigramme de la structure auditée (DTM)
06	L'ordre de la mission d'audit
07	Tableau d'évaluation des risques
08	La cartographie des risques
09	Le questionnaire du contrôle interne
10	Fiche de constats

Résumé

La mission d'audit interne sur la gestion de liquidité vise à évaluer l'efficacité des processus et des contrôles internes liés à la gestion de la liquidité au sein d'une organisation. Donc L'objectif de cette recherche est de répondre à la problématique suivante : « **Comment la fonction d'audit interne contribue-t-elle à l'amélioration du processus de gestion de liquidité de la BDL ?** ».

Pour répondre à la problématique précédente, nous avons adopté une approche qualitative pour répondre à cette question. Notre méthode consistait à observer, à mener des entretiens avec les directeurs, les cadres supérieurs et les responsables, et à analyser des documents internes relatifs à la structure audité. Cette méthode nous a permis d'identifier les stratégies, les objectifs et les risques potentiels qui pourraient influencer la gestion de la liquidité. En combinant ces différentes sources d'information, nous avons obtenu une compréhension approfondie de la situation et des facteurs pertinents liés à la gestion de la liquidité.

Les résultats de notre étude au sein de la direction d'audit interne de la BDL ont démontré l'importance cruciale de la fonction d'audit interne dans l'amélioration de l'efficacité du dispositif de gestion de la liquidité. Cela conduit à la maîtrise des divers risques associés aux activités bancaires, notamment le risque de liquidité.

Mots clés : Audit interne, Contrôle interne, La liquidité, Risque de liquidité.

Abstract

The purpose of the internal audit mission on liquidity management is to assess the effectiveness of processes and internal controls related to liquidity management within an organization. Therefore, the objective of this research is to address the following question: "**To what extent does the internal audit function contribute to improving the liquidity management framework of BDL?**".

In order to answer the previous question, we adopted a qualitative approach to answer this question. Our method involved observation, conducting interviews with directors, senior executives, and managers, and analyzing internal documents pertaining to the audited structure. This method enabled us to identify strategies, objectives, and potential risks that could influence liquidity management. By combining these different sources of information, we gained a comprehensive understanding of the situation and relevant factors related to liquidity management.

The findings of our study within the internal audit department of BDL demonstrated the crucial importance of internal audit in enhancing the effectiveness of the liquidity management framework. This involves mastering various risks associated with banking activities, particularly liquidity risk.

Keywords: Internal audit, Internal Control, Liquidity, Liquidity Risk.

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, on trouve que l'activité bancaire est devenue incontournable parce qu'elle joue un rôle fondamental et efficace dans le financement de l'économie à travers la fonction d'intermédiation financière, cette dernière aide les pays pour développer leurs économies, les entreprises pour augmenter leurs productivités et aussi les particuliers pour obtenir leurs besoins quotidiens.

Cependant, l'environnement dans lequel évoluent les banques est complexe, concurrentiel et en constante évolution, ce qui les expose en permanence à des risques pouvant compromettre leurs objectifs et entraîner des pertes. Ces risques sont diversifiés tant par leurs natures que par leurs origines et leurs manifestations. On trouve des risques économiques, stratégiques, opérationnels et financiers. Les risques financiers occupent une place centrale parmi ces risques et comprennent plusieurs éléments tels que le risque de taux d'intérêt, le risque de taux de change, le risque de liquidité, et bien d'autres.

Il y a encore peu de temps, les régulateurs bancaires étaient focalisés sur la mise en place des normes prudentielles de solvabilité. Cependant, les crises financières mondiales ont démontré qu'une pénurie de liquidité peut très rapidement se transformer en problèmes de solvabilité. Comme par exemple la crise des Subprimes qui s'est déclenchée aux USA en 2007, cette dernière a rappelé l'importance de la liquidité et a clairement remis en cause la gestion des risques bancaires en général et le risque de liquidité en particulier.

Dans cette optique, les autorités internationales de contrôle, notamment le comité de Bâle, ont mis en place un ensemble de recommandations harmonisées pour la supervision et la régulation bancaire afin de réduire les conséquences des crises. Au niveau national, les autorités de supervision ont également pris des mesures en promulguant le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 qui concerne le contrôle interne des banques et des établissements financiers. Ce règlement établit un cadre réglementaire concernant les risques bancaires et le contrôle interne.

Donc, la liquidité joue un rôle essentiel dans la stabilité financière d'une institution, car elle lui permet de faire face à ses obligations en temps opportun. Les crises financières passées ont mis en évidence les conséquences dramatiques d'une mauvaise gestion de la liquidité, en soulignant l'importance de la vigilance dans ce domaine.

Dans un contexte économique en constante évolution et un environnement tumultueux et instable, les banques doivent établir un système de contrôle interne performant pour assurer la sécurité et la durabilité tant au niveau individuel des banques qu'à l'échelle du système bancaire dans son ensemble.

Ce système de contrôle interne repose sur des fonctions de contrôle permanent et périodique. La fonction d'audit interne joue un rôle central dans ce système, car elle est chargée de veiller en permanence sur l'efficacité du contrôle permanent, et aussi sur les processus de gestion des risques et de gouvernance afin de contribuer à leur amélioration.

En plus de son rôle d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du contrôle interne, l'audit interne apparaît comme un outil de gestion incontournable, permettant aux dirigeants

de corriger et d'anticiper les risques susceptibles de compromettre la durabilité et la sécurité de la banque.

Pour bien préciser, le rôle d'audit interne dans la gestion de liquidité consiste à examiner de manière approfondie les politiques, les procédures, les contrôles et les pratiques mis en place au sein d'une banque pour gérer et contrôler les risques de liquidité. L'objectif principal de l'audit est de s'assurer que l'organisation dispose des mécanismes adéquats pour prévoir, mesurer, surveiller et atténuer les risques liés à la liquidité.

Questions et hypothèses de la recherche

Dans le cadre de notre mémoire, nous allons tenter de mettre en relief l'apport de l'audit interne dans la gestion et la maîtrise du risque de liquidité. Ainsi, nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

« Comment la fonction d'audit interne contribue-t-elle à l'amélioration du processus de gestion de liquidité de la BDL ? »

Afin de résoudre cette problématique, nous avons identifié les sous-questions suivantes auxquelles nous devons répondre :

1. Qu'est-ce que le contrôle interne ? Qu'est-ce que l'audit interne ? Comment une mission d'audit interne est-elle menée ?
2. Qu'est-ce que la liquidité bancaire ? Qu'est-ce que le risque de liquidité ? Comment une banque peut gérer ce risque ?
3. La conduite d'une mission d'audit du processus de gestion de liquidité au sein de BDL est-elle bien adaptée ?

En se basant sur les sous-questions précédentes, nous avons formulé plusieurs hypothèses que nous prévoyons de tester afin de fournir des éléments de réponse. Voici les hypothèses que nous avons établies :

1. Le contrôle interne se compose d'un ensemble de procédures mises en œuvre au sein d'une organisation dans le but de garantir raisonnablement l'atteinte des objectifs fixés. L'audit interne, quant à lui, est une fonction indépendante chargée d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne. Une mission d'audit interne est menée de manière méthodique et structurée.
2. La liquidité bancaire se réfère à la capacité d'une institution bancaire à honorer ses engagements financiers à court terme. Le risque de liquidité désigne la probabilité qu'une banque ne puisse pas satisfaire ses obligations financières à cause d'un manque de liquidités disponibles. Ce risque peut être atténué par la mise en place de politiques solides de gestion de trésorerie et par la diversification des sources de financement.
3. Oui, la mission d'audit interne sur les processus de gestion de liquidité au sein de la Banque de Développement Local est pertinente et menée de manière rigoureuse et efficace.

Les objectifs de recherche

Les objectifs de cette recherche sont les suivants :

- Évaluer l'efficacité des processus de gestion de liquidité mis en place au sein de l'organisation auditée ;
- Identifier les lacunes et les risques liés à la gestion de liquidité ;
- Proposer des recommandations pour renforcer la gestion de liquidité et réduire les risques associés ;
- Évaluer l'impact des recommandations mises en œuvre sur l'efficacité globale de la gestion de liquidité.

Les raisons de choix du thème

Le choix du thème est motivé par les raisons suivantes :

- L'importance du sujet ;
- Suivre la tendance mondiale en la recherche ;
- Enrichir la littérature existante en offrant une analyse approfondie sur le rôle de l'audit interne dans l'amélioration des processus de gestion de liquidité ;
- Le sujet fait partie des thématiques proposées par le terrain dans notre spécialité ;
- L'inexistence d'une étude antérieure portant sur le rôle de l'audit interne dans l'amélioration des processus de gestion de liquidité dans l'Algérie.

Méthodologies et outils de recueil des données adoptés

La méthodologie de recherche adoptée dans ce travail repose sur une méthode qualitative, qui est basée sur une étude de cas, en utilisant des entretiens libres avec les chefs de département de la Direction de Trésorerie et de Marché (FO, MO, BO, ALM) ainsi qu'avec le chef de département de la Direction d'Audit Interne, et en utilisant aussi des observations afin d'élaborer les Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP). Cette méthode sera complétée par une étude pratique portant sur une mission d'audit interne concernant la gestion de la liquidité au sein de la BDL.

Structure du travail de recherche

Nous avons scindé notre travail en deux parties essentielles, une partie théorique et une partie qui illustrera un cas pratique.

La partie théorique se divise en deux chapitres, comprenant chacun trois sections. Ces deux chapitres abordent les aspects suivants :

- Le premier chapitre aborde des généralités sur le contrôle interne et l'audit interne. Dans ce chapitre, on essaye d'expliquer et de clarifier les notions suivantes : le contrôle interne, l'audit interne, la méthodologie et les outils pour la mise en œuvre de la fonction de l'audit interne.
- Le deuxième chapitre portera sur la gestion de la liquidité bancaire. On va présenter en premier lieu les différents risques bancaires et la réglementation prudentielle, par la suite on va développer la notion de liquidité et la notion du risque de liquidité.

La deuxième partie, correspondant au troisième chapitre de notre mémoire, se concentre sur une étude de cas approfondie. Cette étude de cas porte sur une mission d'audit interne sur les processus de gestion de liquidité de la BDL (Banque de Développement Local).

Chapitre 01 :
Généralités sur
l'audit interne et le
contrôle interne

Introduction du premier chapitre :

L'audit interne est un domaine en constante évolution, en réponse à la complexité et à la diversité des activités des organisations. Avec leurs tailles croissantes et les ressources considérables qu'elles mobilisent, la gestion quotidienne devient de plus en plus difficile en raison du grand nombre d'opérations réalisées et des informations en circulation, ce qui peut entraîner des erreurs, des écarts et des manipulations.

L'audit interne joue un rôle essentiel en fournissant une assurance indépendante sur la fiabilité des processus, des contrôles et des informations au sein de l'organisation. Il vise à détecter les risques, prévenir les erreurs et les pratiques frauduleuses, tout en favorisant une gestion efficace et transparente.

L'audit interne est également considéré comme une fonction d'évaluation relativement indépendante dans l'organisation, car il examine et évalue les activités, en évaluant les systèmes de contrôle interne pour extraire l'étendue de leurs mises en œuvre des procédures qu'ils ont fixées, ce qui pourrait affecter leurs stabilités.

Donc nous allons diviser ce chapitre en trois sections :

Section 01 : Le contrôle interne.

Section 02 : L'audit interne.

Section 03 : La méthodologie et les outils de l'audit interne.

Section 01 : Le contrôle interne

Le contrôle interne est considéré comme l'une des mesures les plus importantes prises par l'organisation pour affronter et réduire les risques, car le développement d'un système de contrôle interne efficace et efficient applicable par les individus et la direction constitue une protection contre les risques auxquels elle est confrontée, et il ne fait aucun doute que l'étude et l'évaluation du système de contrôle interne en vigueur dans l'organisation sont considérées comme la pierre angulaire sur laquelle l'auditeur part lors de l'élaboration du programme d'audit .

1. Notion de contrôle interne**1.1. Définition de contrôle interne**

On a plusieurs définitions qui concernent le contrôle interne, parmi les définitions les plus importantes :

Définition d'American Institute of Certified Public Accountants (CPA) en 1978

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction. »¹

Définition du COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »²

Définition de l'AMF (L'Autorité des Marchés Financiers)

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adapté aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »³

¹ RENARD. J, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 8ème Edition, Paris, 2013, p 117.

² BERTIN. É, **Audit interne : enjeux et pratique à l'international**, Edition Eyrolles, Paris, 2007, p 57.

³SCHICK. P, **Mémento d'audit interne : méthode de conduite une mission**, Edition Dunod, Paris, 2007, p 20.

D'après ces trois définitions nous pouvons conclure que le contrôle interne n'est pas une fonction dans l'organisation, mais est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables à tous les niveaux de l'organisation, dans le but de maîtriser le fonctionnement de leurs activités, d'optimiser la rentabilité et de donner une assurance raisonnable et efficace quant à l'atteinte des objectifs.

1.2. Les principaux objectifs du contrôle interne

La mise en place d'un système de contrôle interne est nécessaire pour assurer la continuité de l'organisation et la bonne gestion à long terme, et pour atteindre cet objectif, le contrôle interne doit réaliser quelques objectifs tels que :

1.2.1. Sauvegarde des actifs

« Toutes les dispositions prises dans la gestion courante des affaires doivent permettre de sauvegarder au mieux « les actifs » confiés à chacun dans le cadre des responsabilités qui lui sont assignées. Ce terme « actifs » doit être compris dans son sens le plus large : non seulement les différents postes du bilan, mais également les hommes et l'image de l'organisation toute entière. »⁴

Donc, les systèmes de contrôle interne sont essentiels pour les entreprises afin de protéger leurs actifs et leurs réputations contre divers risques tels que : le vol, la fraude et l'inconduite. Ces systèmes sont conçus pour garantir que les opérations de l'entreprise sont menées de manière éthique et efficace.

1.2.2. La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

« L'efficacité du contrôle interne est tributaire de la qualité des informations. À cet effet, l'auditeur interne doit veiller à ce que les informations soient : fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles. »⁵

D'après cette définition, nous allons mettre l'accent sur les éléments suivants :

- **Fiables et vérifiables** : le contrôle interne doit garantir l'exactitude des informations et doit inclure l'assurance et la preuve de leurs fiabilités.
- **Exhaustives** : le système de contrôle interne doit garantir la qualité et l'intégrité des enregistrements des données, et garantir que tous les éléments sont pris en compte et mis à jour dans la chaîne de traitement.
- **Pertinentes** : ce sont les informations qui aident à prendre les bonnes décisions afin d'atteindre les objectifs souhaités.

⁴OBERT. R et MAIRESSE. M-P, Comptabilité et audit : Manuel et applications, Edition Dunod, 2ème Edition, Paris, 2009, p 512.

⁵CHEKROUN. M, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises performance du système de contrôle interne, Thèse doctorat LMD, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p 131.

- **Disponibles** : c’est-à-dire les informations qui doivent être disponibles en permanence et en temps opportun pour assurer le bon fonctionnement de l’organisation.

1.2.3. Le respect des lois, règlements et procédures

D’après Jacques Renard, « les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l’absence de respect des instructions. »⁶

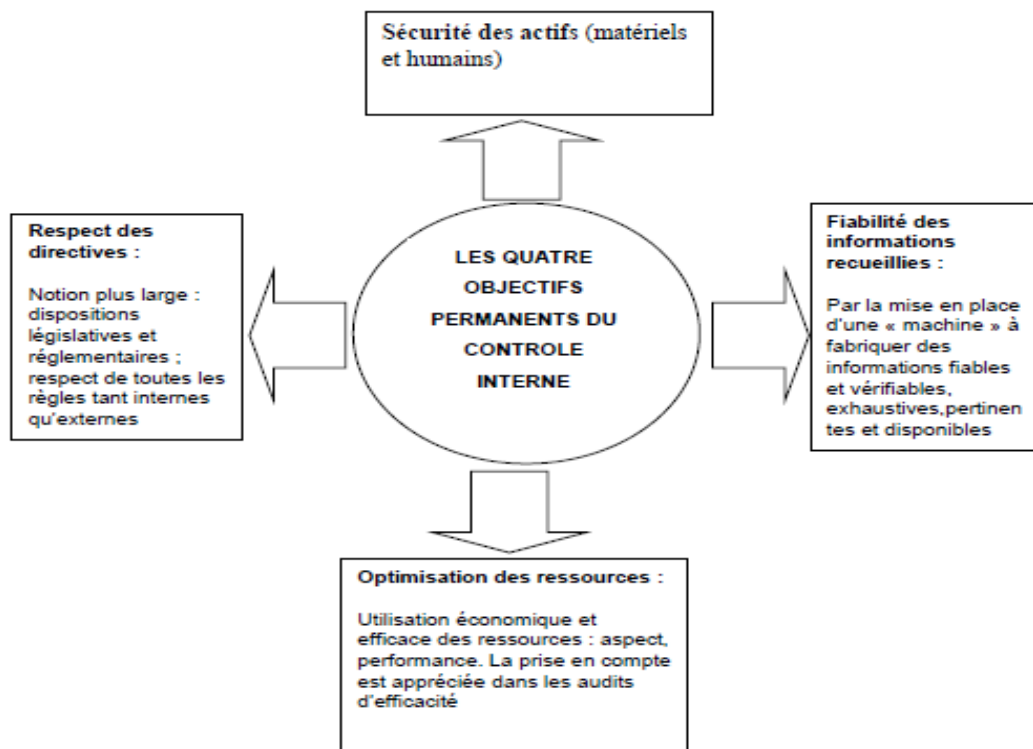
Donc, le contrôle interne a pour objectif de garantir la conformité de toutes les activités de l’entreprise aux réglementations internes et externes en vigueur., et à assurer le respect des procédures au sein de l’organisation.

1.2.4. L’efficacité et l’efficace des opérations et des programmes

« L’auditeur doit normalement évaluer l’efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l’organisation. Ceci implique que le gestionnaire doit gérer ses risques. La gestion des risques fait partie intégrante des opérations. »⁷

Donc, le contrôle interne vise à garantir une utilisation efficace des ressources humaines, techniques, financières et autres allouées à chaque activité, ainsi qu’à promouvoir une meilleure efficace des moyens mis en œuvre.

Figure N° 01 : Les quatre objectifs du contrôle interne



Source : EBONDO WA MANDZILA. E, La contribution du contrôle interne et de l’audit au gouvernement d’entreprise, Thèse doctorat, Gestion et management, Université Paris XII val de marne, 2004, p 68.

⁶ RENARD. J, Théorie et pratique de l’audit interne, Edition Eyrolles, 7ème Edition, Paris, 2010, p 146.

⁷ RENARD. J, Théorie et pratique de l’audit interne, Edition Eyrolles, 8ème Edition, Paris, 2013, p 128.

2. Les niveaux du contrôle interne ⁸

Nous trouvons trois niveaux de contrôle interne, les deux premiers niveaux représentent le contrôle permanent, et le troisième niveau représente le contrôle périodique.

2.1. Le contrôle permanent

Le contrôle permanent assure en temps réel la maîtrise des activités réalisées par les collaborateurs à tous les niveaux.

➤ Le contrôle de premier niveau

Les contrôles de premier niveau correspondent essentiellement aux contrôles opérationnels, qui consistent à appliquer les règles établies par les fonctions responsables pour pouvoir suivre et gérer les risques. Ce niveau de contrôle est complété par une phase de vérification entre collaborateurs (principe de séparation des tâches) ou par les responsables hiérarchiques.

➤ Le contrôle de deuxième niveau

Il est assuré par des collaborateurs opérants dans des unités centrales dédiées exclusivement au contrôle à savoir la direction des risques, la direction du contrôle permanent et la direction de conformité. Ce niveau de contrôle a pour but de garantir en permanence la maîtrise des risques ainsi que la régularité et la conformité des opérations, il vise ainsi à vérifier l'efficacité, la pertinence et la bonne exécution des contrôles du premier niveau.

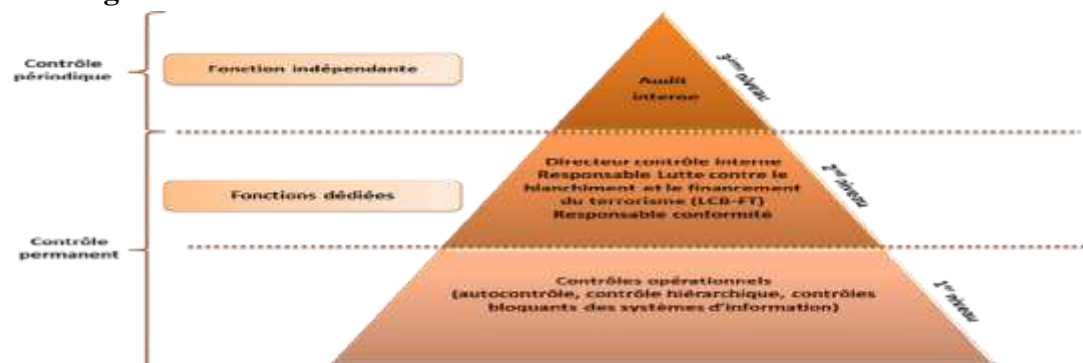
2.2. Le contrôle périodique

Le contrôle périodique s'assure périodiquement de : la conformité et la régularité des opérations réalisées, la pertinence, et l'efficacité du contrôle permanent.

➤ Le contrôle de troisième niveau

Il est présenté périodiquement par l'auditeur interne, à partir de ses missions d'audit, il s'assure de la conformité et de l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

Figure N° 02 : Niveaux de contrôle interne



Source : CHELLY. D et SÉBÉLOUÉ. S, Les métiers du risque et du contrôle dans la banque, Edition Optimied Winter, 2014, p 31.

⁸ CHELLY. D, SÉBÉLOUÉ. S, Les métiers du risque et du contrôle dans la banque, Edition Optimied Winter, 2014, pp 30-32.

3. Les principaux acteurs du contrôle interne ⁹

Parmi les principaux acteurs du contrôle interne :

3.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est chargé de surveiller et d'évaluer les principaux risques auxquels l'organisation est exposée, en vérifiant la prise en compte des dispositions et des mesures nécessaires pour maîtriser ces risques.

Le conseil d'administration supervise en permanence l'efficacité du dispositif de contrôle interne. En effet, le conseil d'administration peut faire usage de ses pouvoirs pour effectuer des contrôles et des vérifications qu'il les juge opportuns. Et ça dans l'intérêt de l'organisation.

3.2. Le comité d'audit

Le comité d'audit est un organe assuré par le conseil d'administration. Cet organe lorsqu'il existe, il sera chargé d'effectuer une surveillance attentive et régulière du système de contrôle interne. Il occupe une place privilégiée, car il est doté du pouvoir nécessaire qui lui accorde le droit d'interroger la direction sur la manière dont elle gère ses activités.

3.3. La direction générale

La direction générale est le garant de la mise en place d'un système de contrôle interne efficace. Elle est chargée d'appliquer les stratégies et les politiques approuvées par le conseil d'administration, et d'élaborer et développer des processus pour identifier, mesurer, surveiller et contrôler les risques lorsqu'ils surviennent, et de définir et piloter les systèmes de contrôle interne les plus appropriés.

3.4. L'audit interne

L'audit interne est chargé d'évaluer et d'améliorer la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place, il réalise des missions selon une périodicité. En effet, l'auditeur interne est chargé aussi de détecter les anomalies et dysfonctionnements qu'ils sont dans les dispositifs de contrôle interne mis en place, et de formuler des recommandations pour y remédier. Il n'est pas directement impliqué dans la mise en œuvre du dispositif du contrôle interne.

3.5. Le personnel

C'est l'acteur essentiel dans le système de contrôle interne, spécialement les responsables opérationnels, leurs responsabilités et leurs tâches doivent être clairement explicitées. Chaque employé doit assumer ses responsabilités, c'est-à-dire il doit être en mesure d'assumer et maîtriser ses tâches de façon efficace, tout en respectant la réglementation en vigueur. Mais les employés doivent également être motivés pour établir et faire fonctionner correctement un système de contrôle interne.

⁹ RENARD. J, **Comprendre e mettre en œuvre le contrôle interne**, Edition Eyrolles, 1ère Edition, Paris, 2012, p 35.

4. Composants de contrôle interne

Selon le COSO (figure N°03 ci-dessus) les composantes du CI sont les suivantes :

- L'environnement de contrôle (Control Environment) ;
- L'évaluation des risques (Risk Assessment) ;
- Les activités de contrôle (Control Activities) ;
- L'information et la communication (Information & Communication) ;
- Le pilotage (Monitoring).

4.1. L'environnement de contrôle

Pour le COSO : « L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne, et notamment les normes de conduite attendues. »¹⁰.

Avec autre terme, il faut avoir un environnement favorable à la maîtrise des risques à travers la décentralisation des pouvoirs, par exemple : la DG doit distribuer l'objectif général aux centres de responsabilité de chaque direction. Donc il faut impliquer toutes les personnes de l'organisation dans la réalisation des principaux objectifs, et chaque personne doit être responsable et compétente. Tout ça pour obtenir un SCI efficace.

4.2. L'évaluation des risques

Avant l'évaluation des risques, l'organisation doit clairement fixer ses objectifs, puis elle identifie les risques susceptibles qui influencent sur l'atteinte de ses objectifs, puis elle analyse et évalue ces risques pour les classées selon leurs impacts dans l'organisation.¹¹

4.3. Les activités de contrôle

Selon le COSO, « les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et des procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management »¹². Donc, les activités de contrôle sont l'ensemble des actions ou des mesures nécessaires qui doivent être mises en œuvre par l'organisation pour maîtriser ses risques.

4.4. L'information et la communication

Les éléments du contrôle interne doivent être connus par tout le personnel de l'organisation, afin d'assurer une meilleure coordination et une meilleure cohérence entre eux. Pour ce faire, il faut réaliser qui suit :

- La bonne communication, qui permet une circulation fluide et aisée de l'information ;

¹⁰REDING. K-F et autres, **Manuel d'audit interne : Améliorer L'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risque**, Edition Eyrolles ; Paris ; 2015 ; p 6-13(chapitre 6 p 13).

¹¹ **Idem**, p 6-14.

¹² BERTIN. É, **Op-cit**, p 76.

- La transparence, parce qu'elle est la règle pour tous.¹³

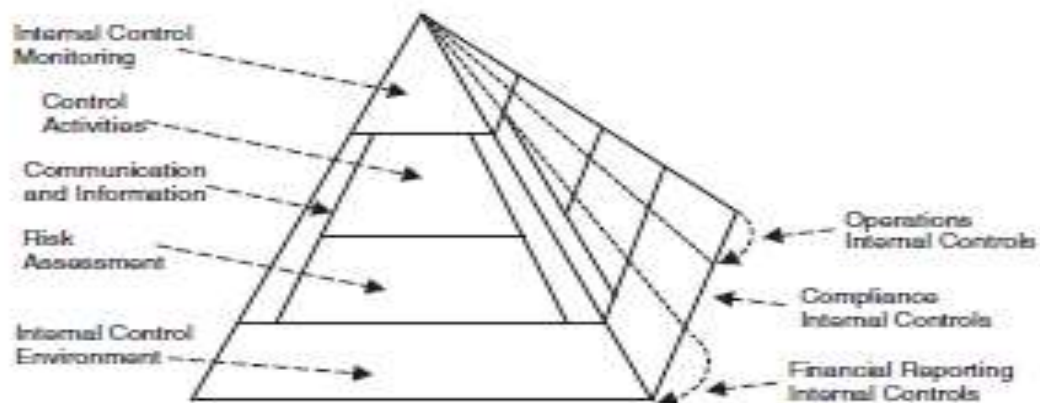
Ainsi, il est essentiel de garantir la maîtrise de l'information et de la communication, en veillant à collecter uniquement les informations pertinentes, fiables et de qualité. De plus, ces informations doivent être communiquées en temps opportun au sein de l'organisation.

4.5. Le Pilotage

« Piloter c'est, pour chaque responsable, se sentir concerné, donc s'approprier son propre contrôle interne et du même couple maintenir efficace et analyser ses faiblesses pour l'améliorer. Pour ce faire, il faut à la fois coordonner, évaluer et mettre à jour. »¹⁴

C'est-à-dire, le système de pilotage assure une évaluation permanente et ponctuelle de l'efficacité du DCI mis en place dans tous niveaux de l'organisation. Donc il permet de détecter les éventuels dysfonctionnements de ce dernier.

Figure N° 03 : les composants du contrôle interne selon COSO



Source : ROBERT R. M, Executive's Guide to COSO Internal Controls : Understanding and Implementing the New Framework, Edition Wiley, New Jersey, 2014, p 31.

5. Les limites du contrôle interne¹⁵

Même un système de contrôle interne efficace peut connaître un échec. Ces limites peuvent résulter de :

- L'influence du jugement humain lors de la prise de décision, car ce dernier peut être incorrect et influencé par des préjugés.
- L'influence des événements externes sur l'organisation.
- Les pannes qui peuvent survenir à cause des défaillances humaines telles que les erreurs.
- La capacité de la direction à outrepasser le contrôle interne.
- La capacité de la direction, d'autres membres du personnel et/ou de tiers à contourner les contrôles par collusion.

¹³ RENARD. J, Comprendre e mettre en œuvre le contrôle interne, Edition Eyrolles, Paris, 2012, p 60.

¹⁴ Idem, p 65.

¹⁵ PwC, Internal Control — Integrated Framework, Framework and Appendices, May 2013, p 17.

Section 02 : Généralité sur l'audit interne

Aujourd'hui, l'audit interne va au-delà de la simple vérification comptable. Il s'est développé pour inclure un large éventail de domaines et de fonctions au sein des organisations. Son rôle s'étend à l'évaluation des processus opérationnels, à la gestion des risques, à la conformité aux réglementations, à l'efficacité des contrôles internes et à la gouvernance organisationnelle. En se diversifiant ainsi, l'audit interne contribue à assurer la transparence, la fiabilité et l'amélioration continue des activités au sein des organisations.

1. L'audit en générale**1.1. Définition de l'audit**

« Le terme « audit » vient du latin « audire » qui signifie « écouter ». Le verbe « to audit » signifie vérifier, inspecter en français. D'une manière générale, l'audit est l'examen d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et motivée par rapport à un référentiel. L'audit était réservé au domaine comptable pendant très longtemps, puis il s'est étendu à tous les aspects de l'entreprise : audit social, audit informatique, audit interne, etc. ».¹⁶

Donc, nous pouvons conclure que l'audit est un contrôle qui veille à la fiabilité des informations, et il y a des règles, des principes selon un référentiel que l'auditeur doit les respecter.

1.2. Les types d'audit**1.2.1. En termes d'objectifs de la mission d'audit**¹⁷**1.2.1.1. L'audit des états financiers (comptable et financier)**

Ce type d'audit est supervisé par une personne qualifiée, expérimentée et indépendante de l'établissement audité. Son objectif est de formuler une opinion sur l'exactitude et la fiabilité des états financiers, en termes de représentation fidèle de la performance et de la situation financière de l'organisation. De plus, il vise à déterminer si les états financiers sont préparés conformément aux principes et règles internationalement reconnus, tout en respectant les obligations légales.

1.2.1.2. L'audit opérationnel

Ce type d'audit s'applique à toutes les activités de l'organisation, quels que soient ses effets sur les éléments des états financiers définitifs. Il vise à améliorer les performances de l'organisation, en analysant les risques existants et en travaillant à les réduire, et en proposant des conseils, des suggestions et de nouvelles politiques au profit de l'organisation dans le futur.

¹⁶KANTE. S, **La Valeur Ajoutée de l'Audit Interne pour une Organisation**, Revue Finance & Finance Internationale, Numéro 10, 2018, p 3.

¹⁷الدكتور صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2016، ص 23.

1.2.2. En termes de statut de l'auditeur ¹⁸

1.2.2.1. L'audit externe

Il est effectué par une personne ou un groupe de personnes externes à l'organisation et qui ne sont pas considérées comme ses employés. Ces individus peuvent être :

- ❖ **Des auditeurs légaux (commissaires aux comptes) :** Ce sont eux qui assurent les missions d'audit financier et comptable ainsi que la certification des comptes.
- ❖ **Des auditeurs contractuels :** Ils exercent leurs missions dans le cadre d'un contrat avec l'établissement à auditer, et leurs missions sont précisées dans ce contrat.

1.2.2.2. L'audit interne

Il est réalisé par des employés de l'organisation dont la mission est d'améliorer l'efficacité du système de contrôle interne afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

2. Notion de l'audit interne

2.1. Définition de l'audit interne

Selon l'IFACI, « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». ¹⁹

D'après cette définition raisonnable et satisfaisante, nous pouvons déduire que l'audit interne a un rôle efficace dans l'organisation, car :

- Il promeut et renforce la gouvernance dans l'organisation, à travers la maîtrise des différents risques auxquels elle est confrontée ;
- Il donne des conseils dans l'intérêt de l'organisation pour atteindre ses objectifs, ce qui conduit à la création d'une grande valeur ajoutée au sein de l'organisation.

Pour que tout cela soit réalisé, l'activité d'audit interne doit être indépendante et objective.

¹⁸ الدكتور صالح محمد، المرجع نفسه، ص 27.

¹⁹ OBERT. R et MAIRESSE. M-P, Op-cit, p 419.

2.2. Caractéristiques de la fonction de l'audit interne²⁰

On distingue quatre caractéristiques d'audit interne :

➤ L'universalité

L'audit interne est une fonction qui s'applique à toutes les organisations, indépendamment de leur statut juridique, de leur secteur d'activité et de leur taille. Il englobe toutes les fonctions de l'organisation, visant à évaluer et à améliorer les processus, les systèmes de contrôle interne et la gestion des risques.

➤ L'indépendance

Les auditeurs doivent maintenir leurs indépendances vis-à-vis des activités qu'ils auditent afin d'être en mesure de formuler des jugements impartiaux, sans aucun préjugé. Cette indépendance est obtenue grâce à leurs objectivité professionnelle et à la position de l'audit interne dans l'organigramme de l'organisation.

➤ L'objectivité

L'objectivité est assurée d'une part par l'adoption d'une attitude indépendante par les auditeurs internes tout au long de leurs missions, et d'autre part par la mise en œuvre des normes et des standards internationaux par la profession de l'audit interne.

➤ La périodicité

L'audit interne est une activité périodique et aussi planifiée, qui s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps. La périodicité des missions d'audit dépend de la nature et de l'importance des risques associés aux activités à auditer.

2.3. Les objectifs de l'audit interne²¹

Selon l'IIA²², L'activité d'audit interne doit évaluer et faire des recommandations appropriées pour améliorer le processus de gouvernance dans l'accomplissement des objectifs suivants :

- Promouvoir les éthiques et les valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- Assurer une gestion et une responsabilisation efficaces de la performance organisationnelle ;
- Communiquer les informations sur les risques et les contrôles aux secteurs appropriés de l'organisation ;
- Assurer la coordination des activités et la communication de l'information entre le conseil d'administration, les auditeurs externes et internes, ainsi que la direction.

²⁰SAIDJI. F, **Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne**, Revue Nouvelle Économie, Numéro 11, Volume 02, 2014, pp 22-23.

²¹SPENCER PICKETT. K-H, **The internal auditing handbook**, Edition Wiley, Third Edition, Great Britain, 2010, p 136.

3. Code de déontologie (Code of Ethics)

Le code de déontologie est mis en place afin de promouvoir la culture d'éthique au sein de la profession de l'audit interne. Il fournit aux auditeurs internes les principes et les valeurs qui régissent leurs professions, ainsi que les règles de conduite nécessaires pour mettre en pratique ces principes.²³

❖ Les principaux fondamentaux²⁴

Le code de déontologie est fondé sur quatre principes fondamentaux qui sont :

➤ Le principe d'intégrité

Par conséquent, les auditeurs internes doivent travailler avec professionnalisme et agir avec intégrité et moralité pour assurer la crédibilité de leurs jugements.

➤ Le principe d'objectivité

Les auditeurs internes font preuve du plus haut niveau d'objectivité professionnelle dans la collecte, l'évaluation et la communication des informations concernant l'activité ou le processus examiné. Les auditeurs internes évaluent tous les éléments pertinents de manière impartiale, et leurs jugements ne sont pas influencés par leurs propres intérêts ou ceux des autres.

➤ Le principe de confidentialité

Les auditeurs internes doivent respecter le principe de prudence et aux obligations de secret professionnel au sujet des faits et des informations dont ils prennent connaissance lorsqu'ils effectuent leurs travaux. En effet, ils ne peuvent en divulguer ces informations qu'avec des autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

➤ Le principe de compétence

Les auditeurs internes mettent en œuvre l'ensemble de leurs connaissances, de leurs expertises et de leurs expériences pour mener à bien leurs travaux.

4. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Les auditeurs internes sont tenus de respecter et de se conformer aux normes internationales régissant la pratique professionnelle de l'audit interne, connues sous le nom de normes de l'IIA (Institute of Internal Auditors). Ces normes ont été publiées par l'IIA en 1978 et ont fait l'objet de plusieurs mises à jour depuis lors.

²³ IFACI, **CRIPP « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles – Code de déontologie »**, Edition 2017, p 1. / Site internet de l'IFACI : <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Code-deontologie-version-fianle-amende-e-31052017.pdf>. (Consulte le 04/04/2023 à 13h40).

²⁴ **Idem**, p 2.

❖ Les objectifs des normes

« Les Normes ont pour objet :

- De guider l'application des dispositions obligatoires du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
- De fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne visant à apporter une valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation. »²⁵

❖ Les types des normes

On distingue trois (3) types des normes de l'audit interne, les normes de qualification, les normes de fonctionnement et les normes de mise en œuvre :

➤ Les normes de qualification (série 1000)

« Qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui en font partie. »²⁶. Ces normes sont au nombre dix-huit, elles sont classées en quatre groupes. (Annexe N°01)

➤ Les normes de fonctionnement (série 2000)

« Qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité. »²⁷. Ces normes sont au nombre de 31, elles sont classées en 7 groupes. (Annexe N°02)

➤ Les normes de Mise en œuvre

Ces normes complètent les normes de qualifications et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables aux missions d'assurance (A) et de conseil (C).²⁸

5. Positionnement de la fonction d'audit interne

5.1. L'audit interne et l'audit externe

D'après Renard : « L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si l'on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. »²⁹

²⁵ IFACI, **CRIPP « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles » – Normes internationales pour la pratique de l'audit interne (les normes)**, Edition 2017, p 1. / Site internet de l'IFACI: <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf> (consulte le 04/04/2023 à 16h45).

²⁶ RENARD. J, **Théorie et pratique l'audit interne**, Edition Eyrolles, 9ème Edition, Paris, 2016, p102.

²⁷ **Idem.**

²⁸ IFACI, **Op-cit**, p2.

²⁹ RENARD. J, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 8ème Edition, Paris, pp 65-66.

Donc, l'auditeur externe concentre principalement sur les processus de contrôle interne liés aux domaines comptables et financiers. Ses missions sont axées sur la certification des comptes, excluant ainsi d'autres types de risques. En revanche, l'auditeur interne agit en tant que généraliste au sein de l'entreprise. Il effectue des missions qui touchent toutes les activités de l'organisation, à travers lesquelles il :

- Évalue la qualité du système de contrôle interne ;
- Met en évidence les risques et les défaillances ;
- Identifie les causes et les conséquences ;
- Fait les recommandations nécessaires pour les mesures correctives ;
- Aide les membres de l'organisation à tous les niveaux à effectuer efficacement leurs responsabilités.

Les tableaux ci-dessus illustrent les complémentarités et les divergences dans les travaux de l’audit interne et de l’audit externe :

Tableau N°01 : Les divergences et les complémentarités entre l’audit interne et l’audit externe

	Audit externe	Audit interne
Statut de l’audit	- Mécanisme non spécifique/ Externe.	- Mécanisme spécifique/interne.
	- Mécanisme obligatoire pour certaines catégories d’organisations.	- Mécanisme intentionnel
Mandants/bénéficiaires de l’audit	- Actionnaires ; - Ensemble des stakeholders.	- Direction générale ; - Mangers ; - Conseil d’administration ; - Comité d’audit ; - Ensemble des stakeholders.

	Aval	Amont L'auditeur interne identifie et évalue les risques avant qu'ils ne soient traduits dans les comptes.
Temporalité de la mission d'audit	Mission permanente dans les textes Mission généralement intermittente dans les faits	Mission continue Suivi des recommandations
Nature de la mission d'audit	Mission d'assurance	Mission d'assurance Mission de conseil
Position eu égard à la gouvernance	Acteur/mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle)	Acteur/mécanisme de gouvernance (dispositif de mise sous contrôle) Évaluateur de la gouvernance Conseiller en matière de gouvernance
Dynamique de l'audit	Stabilité L'auditeur externe réalise le même type d'audit chaque année ; il est en relation avec les mêmes interlocuteurs dans les mêmes services.	Réactivité, adaptabilité, diversité L'auditeur planifie son travail en réponse aux besoins de la direction ou du comité d'audit ou en fonction de l'émergence de risques ; les interlocuteurs sont variables.
Indépendance	Protégée juridiquement	Garantie par un rattachement au plus haut niveau et une relation étroite avec le comité

		d’audit (quand il existe)
Diffusion du/des rapports d’audit	Diffusion large du rapport	Diffusion restreinte des rapports
Avantages spécifiques	Expérience d’autres entreprises et d’autres secteurs	Connaissance approfondie de l’entreprise et du secteur
Champ d’application de l’audit	Processus d’élaboration des états financiers et de détermination du résultat	Global

Source : BERTIN. E, Op-cit, pp 166-167.

5.2. L’audit interne et l’inspection

L’inspection intervient de manière spontanée ou suite à une demande de la hiérarchie. Sa mission principale est de vérifier que les opérations sont conformes aux directives, règles et instructions établies. Aussi, l’inspecteur a le pouvoir de sanctionner en cas de fraude, de faute professionnelle ou de non application des directives de la direction la personne responsable, et d’effectuer les redressements nécessaires pour y remédier.

Contrairement à l’inspection, l’audit interne intervient sur la base d’un mandat et d’un plan annuel établi par la direction générale. L’auditeur interne a pour mission d’évaluer, de détecter les irrégularités et de fournir des conseils pour y remédier. De plus, l’audit interne est soumis à des normes professionnelles qui guident l’exécution de ses missions.³⁰

Les différences entre l’audit interne et l’inspection sont illustrées dans le tableau suivant :

Tableau N° 02 : Comparaison entre l’audit interne et l’inspection

	Audit interne	Inspection
Régularité/Efficacité	Contrôle de respect des règles et leurs pertinences caractère suffisant.	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthode et objectifs	Remonte aux causes	S’en tient aux faits et

³⁰ RENARD. J, Théorie et pratique de l’audit interne, Edition Eyrolles, 8ème Edition, Paris, p 78.

	pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Évaluation	Considère que le responsable – chef est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Déterminer les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois compétences et qualités.
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/sélectivité	Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigation approfondie et contrôle très exhaustifs éventuellement sous sa propre initiative.

Source : SCHICKN. P, Op-cit, p54.

5.3. L'audit interne et le contrôle de gestion

« Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques. »³¹

³¹ ALAZARD.C et SÉPARI. S, Contrôle de gestion : manuel et applications, Edition Dunod, 2ème Edition, Paris, 2010, p 28.

5.3.1. Les ressemblances³²

- Les deux fonctions ont un caractère universel.
- Les deux fonctions ne sont pas opérationnelles.
- Les deux fonctions sont généralement placées au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise.
- Les deux fonctions sont parmi les fonctions récentes au sein de l’organisation.

5.3.2. Les différences

Voici le tableau suivant qui représente la différence entre l’audit interne et le contrôle de gestion :

Tableau N°03 : La comparaison entre l’audit interne et le contrôle de gestion

	Audit interne	Contrôle de gestion
Principe	Comment fonctionne ce qui existe ? Comment l’améliorer ?	Où voulons-nous aller ? par où passer ?
Objectif	Mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne « Photo périodique et détaillée »	- S’intéresser plus à l’information qu’aux systèmes et procédures ; - Définir ou aider à définir la performance, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation. - Il est le concepteur du système d’information de l’entreprise. « Vidéo continu et global »
Démarche	Va des problèmes rencontrés en pratique à leurs causes et conséquences.	Va des indicateurs généraux aux paramètres particuliers.
Rôle	- Contrôler l’application des directives, la fiabilité des informations et l’adéquation des méthodes, les	- Planifie et suit les opérations et leurs résultats.

³² RENARD. J, Théorie et pratique de l’audit interne, Edition Eyrolles, 8ème Edition, Paris, pp 79-80.

	<p>processus, les conditions d'obtention des résultats.</p> <p>- Auditer la fonction contrôle de gestion.</p>	<p>- Conçoit et met en place le système d'information pour ce faire.</p> <p>- Analyser le budget du service d'audit interne.</p> <p>- Définir la performance, sa mesure et son suivi.</p>
Horizon	<p>Investigue le passé –seule réalité –pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir : semble vouloir changer le passé !</p>	<p>Pour maîtriser l'avenir (plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts) ; semble croire que le réel se trompe et que le plan a raison !</p>
Mode d'intervention	<p>Découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs, valide les objectifs (mode de détermination et faisabilité).</p>	<p>- Elabore (mais ne décide pas) les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites.</p> <p>- Analyse couts – bénéfiques.</p>
Champ d'application	<p>Va au-delà de la dimension du contrôle de gestion. Dépasser les frontières comptables pour toucher le marketing, les relations sociales, ressource humaine et informatique ...</p>	<p>S'intéresse essentiellement aux résultats réels ou prévisionnels (plus d'intérêt à l'information qu'aux systèmes et procédures). Il prend en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable.</p>
Périodicité des interventions	<p>Périodicité définie en fonction du risque (intervention planifier et systématisée).</p>	<p>Dépendante des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting (son activité est souvent basculée par les priorités de la DG).</p>
Vision	<p>Mécanicien de chaque secteur.</p>	<p>Navigateur de l'ensemble des secteurs.</p>

Source : BENRABAH, A, L'interaction entre l'audit interne et le contrôle de gestion et son impact sur le pilotage de de la performance de l'entreprise, Étude de cas : Groupe ARCOFINA, Mémoire de magister, Comptabilité, Audit et Contrôle, École supérieure de commerce, 2015, pp73-74.

5.4. L'audit interne et le Risk Management

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise en ces termes :

« Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »³³

En d'autres termes, le management des risques identifie et classe tous les risques internes et externes qui peuvent avoir un impact sur l'activité de l'organisation. Il établit ensuite une cartographie des risques et propose des solutions et des stratégies à la direction générale pour gérer ces risques. Le Risk Manager (RM) met en place des procédures et des moyens pour éviter, minimiser, réduire et limiter l'impact de ces risques sur l'activité globale de l'organisation. L'audit interne, quant à lui, évalue l'efficacité de ces procédures. Il établit son plan d'audit en se basant sur la cartographie des risques élaborée par le management des risques. Ainsi, le management des risques joue un rôle préalable à l'audit interne en identifiant et en proposant des mesures pour gérer les risques de l'organisation.³⁴

De même, selon la norme 2120 : « L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leurs améliorations »³⁵. Alors, on peut déduire que l'audit interne et le management des risques sont deux fonctions complémentaires.

Section 03 : La méthodologie et les outils de l'audit interne

Les missions d'audit interne ne sont pas réalisées de manière arbitraire, mais suivent une approche systématique et méthodique dans le but d'atteindre les objectifs fixés par la direction de l'audit interne. Pour respecter pleinement la méthodologie, l'auditeur interne doit utiliser les outils appropriés, qui sont essentiels pour assurer le bon déroulement de la mission.

1. Le déroulement d'une mission d'audit interne

³³ REDING. K-F. et autres, **Op-cit**, P 4-5 (chapitre 4 p 5).

³⁴ EL HARCHAOUI. E, **La contribution de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise**, Revue Finance & Finance Internationale, Numéro 15 ; 2019 ; p 12.

³⁵ IFACI, **Op-cit**, p 20.

La méthodologie de conduite d'une mission d'audit se compose de trois phases fondamentales qui sont : la phase de planification (préparation), la phase d'accomplissement (réalisation) et la phase de communication (conclusion).

1.1. La phase de planification de la mission

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit. À travers de cette phase, l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Cela peut être défini comme la période pendant laquelle tous les travaux préparatoires sont effectués avant que toute action ne soit. Pour ce faire, l'auditeur interne devrait avoir l'esprit de synthèse et de curiosité et une grande aptitude de lecture, d'attention et d'apprentissage.³⁶

Cette phase comporte cinq (5) étapes :

1.1.1. L'ordre de mission ³⁷

Toute mission d'audit interne s'ouvre par un ordre de mission qui formalise le mandat donné par la DG à l'audit interne, et répond à trois principes essentiels :

- ❖ L'audit interne ne peut pas décider lui-même des missions qu'il va entreprendre ;
- ❖ L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit s'il en existe un ;
- ❖ L'ordre de mission est un moyen de communiquer l'information à tous les responsables concernés.

À partir de ces trois principes, on identifie donc deux fonctions essentielles : une fonction de mandat, une fonction d'information.

1.1.2. La prise de connaissance

L'auditeur va soigneusement planifier cette étape en prenant en compte les informations nécessaires pour assurer le bon déroulement de cette phase à savoir :³⁸

- ❖ L'organisation de l'unité :
 - L'examen du manuel des procédures (organigramme, procédures...) ;
 - La répartition des tâches ;
 - Le budget, les résultats, etc.
- ❖ Les rapports des audits antérieurs
- ❖ Les objectifs de la fonction à auditer
- ❖ Les techniques de travail utilisées : essayer de comprendre toutes les méthodes permettant à l'unité de fonctionner et notamment les procédures de contrôle existantes.

Les moyens les plus utilisés pour prendre connaissance de la fonction à auditer sont le questionnaire de prise de connaissance (QPC) et l'interview.

1.1.3. L'identification et l'évaluation des risques

³⁶RENARD. J, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 8ème Edition, Paris, p 194.

³⁷ **Idem**, p198.

³⁸SOUEI. A, **La conduite d'une mission d'audit interne**, IMAC Audit & Conseil, p2.

Selon la norme 2210.A1 : « Les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit... »³⁹.

À ce stade de la mission, l'auditeur met l'accent sur les risques inhérents, c'est-à-dire les risques auxquels l'entité est exposée sans qu'aucune mesure de gestion ne soit en place pour les atténuer ou les contrôler. L'évaluation des risques consiste à estimer leurs impacts potentiels s'ils se produisent, ainsi que la probabilité de leurs occurrences. En examinant les risques en termes de leurs causes et de leurs conséquences, les auditeurs internes peuvent évaluer l'ampleur des problèmes potentiels et la probabilité qu'ils se produisent.⁴⁰

1.1.4. La définition des objectifs

On l'appelle aussi "rapport d'orientation" ou encore "plan de mission". Ou encore "termes de référence"...⁴¹

L'étape de choix des objectifs se termine par l'élaboration d'un document appelé « rapport d'orientation » qui trace les principaux objectifs à atteindre sous trois rubriques à savoir⁴²: les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action.

- ❖ **Les objectifs généraux** : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne.
- ❖ **Les objectifs spécifiques** : ce sont les dispositifs du contrôle interne concernés par les tests.
- ❖ **Le champ d'action** : ce terme étant utilisé dans un double sens :
 - **Le champ d'action fonctionnel** : quels services et quelles divisions seront audités dans cette mission ;
 - **Le champ d'action géographique** : en quels lieux (région, usine, etc.).⁴³

1.1.5. L'élaboration un programme de travail

Durant cette importante étape, le programme de travail donne les procédures d'audit nécessaires à la réalisation des objectifs de la mission. Au cours de la mission, les auditeurs internes examinent les procédures pour indiquer que le travail a été achevé. Cela permet aux superviseurs d'examiner le travail et de piloter le reste du travail. À la fin de la mission, le programme achevé sert à documenter le travail effectué et montre qui ont été les intervenants et quand le travail a été effectué.⁴⁴

³⁹ IFACI, **Op-cit**, p 23.

⁴⁰ Kurt F. REDING. K-F et autres, **Op-cit**, p 12-8.

⁴¹ RENARD. J, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 8ème Edition, **Op-cit**, p 220.

⁴² **Idem**, p 221.

⁴³ **Ibid**, p 223.

⁴⁴ REDING. K-F et autres, **Op-cit**, p12-8.

Le programme de travail de la mission, est exigé par 2240 stipulant que « Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. »⁴⁵.

1.2. La phase d'accomplissement de la mission

Aussi appelé phase de réalisation, d'après cette phase : « l'auditeur interne va, cette fois-ci "sortir de son bureau ", non plus de façon épisodique, mais pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée. »⁴⁶.

Donc, cette phase consiste à mettre en exécution le programme de vérification sur le terrain, au niveau des structures auditées, et à collecter des informations suffisantes, fiables et pertinentes qui vont permettre de constituer les preuves d'audit.

Cette phase de réalisation est constituée de cinq étapes, à savoir :

1.2.1. La conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement

Cette réunion représente le démarrage officiel de la phase d'accomplissement de la mission. L'équipe d'audit interne devra :

- ❖ Présenter les auditeurs : (Superviseur, Chef de mission, Directeur de mission, etc.) ;
- ❖ Présenter les objectifs et le périmètre de la mission ;
- ❖ Présenter la méthodologie de conduite de la mission ;
- ❖ Présenter les objectifs d'audit ;
- ❖ Présenter le programme de travail ;
- ❖ Prendre en compte les préoccupations des audités.⁴⁷

1.2.2. La collecte des informations et la constitution des preuves d'audit

Cette étape a pour objectif d'obtenir des preuves sur la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non. Dans cette étape l'équipe d'audit interne devra :

- **Réaliser les tests d'audit** : la réalisation des tests d'audit vise à mettre en œuvre les tests définis dans le programme de travail ;
- **Documenter les tests d'audit** : la documentation des tests d'audit garantit leurs traçabilités et permet de suivre les étapes réalisées et les résultats obtenus ;
- **Évaluer les résultats des tests d'audit** : les questions suivantes permettront aux auditeurs d'évaluer la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non (Le contrôle existe-il ? Le contrôle fonctionne-t-il correctement ? Le contrôle permet-il de maîtriser les risques à un niveau acceptable ?) ;

⁴⁵ IFACI, **Op-cit**, p 25.

⁴⁶ RENARD. J, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 8ème édition, Paris, p225.

⁴⁷ IFACI, **Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit**, Edition Eyrolles, Paris, 2013 ; pp 32-33.

- **Élaborer des conclusions** : l’auditeur va conclure avec les résultats documentés des tests d’audit qui constitueront des preuves d’audit.⁴⁸

1.2.3. La validation des preuves d’audit

Lors de la validation des résultats des tests d’audit, les auditeurs peuvent être amenés à :

- S’assurer, en collaboration avec les audités, de la fiabilité, de la pertinence et de la suffisance des informations sur lesquelles ils se sont basés pour tirer des conclusions sur l’efficacité ou l’inefficacité d’un dispositif de contrôle ;
- Expliquer aux audités la nature des tests.⁴⁹

1.2.4. L’analyse des causes et l’élaboration des recommandations

L’auditeur interne va :

- ❖ **Analyser les causes** : Pour résoudre de manière durable un dysfonctionnement, il est essentiel que l’auditeur interne analyse en profondeur les raisons qui en sont à l’origine. La qualité de cette analyse des causes aura un impact direct sur la qualité des recommandations formulées, et par conséquent, sur la mise en œuvre effective de ces recommandations. Il est donc crucial d’effectuer une analyse approfondie afin d’identifier les facteurs sous-jacents, d’évaluer leurs influences et d’élaborer des recommandations pertinentes et efficaces pour remédier au dysfonctionnement ;
- ❖ **Élaborer des recommandations** : Une recommandation est une proposition visant à améliorer l’efficacité du contrôle. Elle consiste en une mesure spécifique suggérée par l’auditeur interne pour remédier à une lacune identifiée ou à un dysfonctionnement dans le système de contrôle. L’objectif principal d’une recommandation est d’apporter des améliorations tangibles et de renforcer les processus de contrôle existants afin d’atteindre les objectifs fixés par l’organisation. Les recommandations sont formulées de manière claire et précise, en fournissant des instructions pratiques sur les actions à entreprendre pour corriger les lacunes détectées et éviter la récurrence de problèmes similaires à l’avenir ;
- ❖ **Documenter les observations d’audit** : Une observation d’audit est une constatation ou une remarque relevée par l’auditeur interne au cours de sa mission, cette dernière est constituée des éléments suivants : faits, référentiel, cause, conséquence, conclusion, recommandation ou mesures correctives.⁵⁰

Figure N°04 : Fiche d’observation

Référentiel

⁴⁸ IFACI, **Op-cit**, pp 34-35.

⁴⁹ **Idem**, p 37.

⁵⁰ **Ibid**, pp 48-49.

Fait(s)

Cause(s)

Conséquence(s)

Conclusion(s)

Recommandation(s)

Source : IFACI, Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Edition Eyrolles, Paris, 2013, p 91.

1.2.5. La conduite de la réunion de clôture

L'audit interne doit confirmer les faits et les conclusions constatées avec les représentants de la direction auditée avant de les communiquer au mandataire. Lors de cette réunion l'équipe d'audit procédera au :

- ❖ Rappel des objectifs de la mission et des objectifs d'audit ;
- ❖ Présentation des points forts ;
- ❖ Validation des observations d'audit ;
- ❖ Présentation des modalités de suivi de la mission.⁵¹

1.3. La phase de communication des résultats

La norme 2400 stipulant que « Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions. »⁵². Cette phase exige une grande faculté de synthèse et de rédaction. L'auditeur va cette fois-ci élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé tous les éléments de son travail.⁵³

La phase de communication des résultats est constituée des étapes suivantes :

1.3.1. La réception des plans d'actions finalisés des audités

⁵¹ IFACI, Op-cit, pp 50-51.

⁵² IFACI, CRIPP « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles » – Normes internationales pour la pratique de l'audit interne (les normes), Edition 2017, p 27.

⁵³ RENARD. J, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 8ème Edition, Paris, p 195.

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.⁵⁴

1.3.2. La rédaction du rapport d'audit

Selon la norme 2410.A1 « La communication finale des résultats de la mission doit inclure les conclusions ainsi que les recommandations et/ou les plans d'actions appropriés »⁵⁵.

Donc, le rapport d'audit constitue le principal support de communication des résultats et l'aboutissement de toute mission d'audit interne.

Le rapport d'audit doit comporter une partie détaillée et une partie synthétique :

- ❖ **La partie détaillée** : elle est destinée aux audités, et elle contient essentiellement :⁵⁶
 - L'objet de la mission ;
 - Le champ de la mission (activités auditées, période ...) ;
 - Les résultats (observations, conclusions, recommandations, plan d'actions).
- ❖ **La synthèse** : À l'intention de l'encadrement supérieur, une observation d'audit pourra contenir les informations suivantes :⁵⁷
 - Les résultats de la mission d'audit ayant un impact sur l'ensemble de l'organisation ;
 - Une opinion globale, tant positive que négative, sur la capacité du domaine audité à maîtriser les risques majeurs.

1.3.3. La validation du rapport d'audit

Cette validation se traduit par l'approbation formelle par le responsable d'audit interne (RAI). Ce dernier doit s'assurer que le rapport est : exact, objectif, clair, concis et constructif.⁵⁸

1.3.4. Le suivi des plans d'actions

Le suivi des recommandations a été exigé par la norme 2500 stipulant que : « Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management. »⁵⁹, ou encore la norme de mise en œuvre rattaché à celle-ci, la norme 2500.A1, stipulant que : « Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de

⁵⁴ IFACI, **Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit**, Edition Eyrolles, Paris, 2013, p 43.

⁵⁵ IFACI, **CRIPP « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles » – Normes internationales pour la pratique de l'audit interne (les normes)**, Edition 2017, p 27.

⁵⁶ IFACI, **Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit**, Edition Eyrolles, Paris, 2013, p 45.

⁵⁷ **Idem.**

⁵⁸ **Ibid**, p 47.

⁵⁹ IFACI, **CRIPP « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles » – Normes internationales pour la pratique de l'audit interne (les normes)**, Edition 2017, P 31.

surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire.»⁶⁰

Donc, le travail des auditeurs internes ne s'arrête pas à la remise du rapport d'audit, mais à la vérification de la mise en œuvre effective des mesures correctives formulées dans ce dernier. Car le non suivi des recommandations implique une mission inachevée.

2. Les outils de l'audit interne ⁶¹

Nous exposerons lors de cette partie les principaux outils utilisés par l'auditeur dans chaque étape de la mission d'audit interne. Ceux-ci sont classés selon leurs natures que ce soit un outil ou une technique.

2.1. Techniques

2.1.1. Entretien

Lors de l'entretien, les audités et les auditeurs internes échangent des questions afin d'établir une relation de travail positive tout au long de la mission d'audit. Ces questions peuvent prendre différentes formes, telles que des questions ouvertes, fermées, à choix multiple ou en rebond.

L'objectif de cet échange est de recueillir les informations nécessaires pour comprendre les activités du domaine audité et, le cas échéant, de rassembler les preuves d'audit nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission d'audit.

Pour la réussite de sa mission, l'auditeur interne est dans l'obligation, dans un premier temps de bien préparer son entretien et de respecter les audités. La préparation de son entretien consiste à :

- Définir les objectifs de l'entretien;
- Identifier les thèmes à aborder pendant l'entretien;
- Identifier les interlocuteurs impliqués;
- Rassembler des informations sur le domaine concerné par l'entretien et sur les interlocuteurs.
- Établir une liste de questions et les organiser par thème, en suivant le modèle : Qui, Quoi, Quand, Où, Comment et Pourquoi.
- Élaborer un plan détaillé de l'entretien.
- Organiser la rencontre en fixant la date, l'heure, le lieu et la durée.

Dans un second temps, l'auditeur interne devra conduire l'entretien en s'intéressant aux points suivants :

- ❖ **Le cadrage** : en établissant une relation de confiance avec l'interlocuteur et en examinant les différents éléments entrant dans le cadre de l'entretien (thème, objectif, lieu et plan à suivre) ;

⁶⁰ **Idem.**

⁶¹ IFACI, **Méthodologie de conduite de mission d'audit interne : fiches méthodologiques**, pp 47-77.

- ❖ **Les échanges** : ceci en posant les questions adéquates selon leurs natures et en s'assurant que les termes techniques sont compris par l'interlocuteur ;
- ❖ **Le bouclage** : en synthétisant les points essentiels abordés lors de l'entretien, et en listant les documents énumérés pendant l'entretien et en définissant les délais de transmission de ceux-ci, sans oublier de remercier le(s) interlocuteur(s).

En conclusion, si l'auditeur interne estime que l'entretien est pertinent, il devra rédiger un rapport de l'entretien dans les meilleurs délais après sa tenue, afin qu'il puisse être consigné dans le dossier de la mission d'audit.

2.1.2. Le brainstorming

Le brainstorming, également connu sous le nom de remue-méninges, est une méthode structurée de résolution créative de problèmes, qui est dirigée par un animateur, dans notre cas l'auditeur interne. Cette technique vise à stimuler l'imagination des participants et à générer des idées et des solutions qui ne seraient pas envisagées autrement.

Le brainstorming est pratiqué en groupe, composé à la fois d'auditeurs et d'audités. Il est essentiel que les membres de ce groupe se sentent en confiance afin de pouvoir s'exprimer librement. Cette méthode permet de générer un grand nombre d'idées en peu de temps.

Le brainstorming passe par quatre étapes, à savoir :

- ❖ **Le lancement** : dont on doit s'assurer que les conditions de réussite sont réunies d'une part (telles que le groupe, la salle, le matériel, ...), et d'autre part on doit écrire et afficher notre sujet (notre problème) ainsi que les règles du brainstorming ;
- ❖ **La collection des idées primaires** : c'est-à-dire noter toutes les idées émises par les membres au tableau de façon lisible par tous et veiller à ce que tout le monde s'exprime, cette étape va nous prendre de 5 minutes jusqu'à 30 minutes ;
- ❖ **L'approfondissement des idées primaires** : approfondir les idées jusqu'à ce qu'elles soient comprises par un expert qui n'a pas participé à la réunion et surtout ne pas discuter si l'idée approfondie est bonne ou mauvaise ou si elle plait à quelqu'un, car l'objectif de cette étape est d'approfondir et non pas de sélectionner les idées ;
- ❖ **L'exploitation des idées produites** : dans cette étape nous allons valider les idées produites par le groupe pour l'élaboration de : soit la cartographie des risques, soit le diagramme cause /effet, soit le tableau des actions correctives.

2.1.3. L'observation

L'observation implique de se rendre physiquement dans les locaux liés aux opérations de l'entité auditée, dans le but de constater l'état des lieux, le contenu des locaux ou le déroulement de certaines tâches.

L'objectif de l'observation est d'obtenir une preuve directe de la situation sur le terrain. Pour ce faire, l'auditeur interne doit adopter une approche non interventionniste tout au long de l'observation, afin de ne pas perturber le fonctionnement normal des opérations. À cet effet, l'auditeur suit la démarche suivante :

- Sélectionner les tâches ou les locaux qui doivent faire l'objet de l'observation ;
- Prendre rendez-vous avec les personnes concernées, en s'assurant que la présence d'un tiers n'entravera ni les opérations ni le bon déroulement des activités ;
- Se rendre physiquement sur les lieux ;
- S'installer dans un endroit qui n'interférera ni avec les opérationnels ni avec le déroulement des activités, et où l'auditeur interne pourra se faire rapidement oublier, afin que sa présence n'influence pas les comportements de manière indésirable ;
- Inclure un compte rendu de cette observation dans les papiers de travail de l'auditeur interne.

2.1.4. Tests de cheminement

Ce test est inclus parmi les contrôles conçus pour évaluer la conception des contrôles, mais il permet également de recueillir des preuves sur leur réelle efficacité. Les tests de cheminement sont généralement utilisés pour préparer le programme de travail et permettent de valider les tests d'audit à effectuer.

Ce test offre une compréhension détaillée du déroulement des différentes étapes et phases d'une opération. Il repose sur des entretiens de confirmation avec les audités et sur un test unitaire où une transaction est sélectionnée et suivie à travers différentes étapes d'une procédure. L'objectif est de tester l'efficacité opérationnelle des contrôles qui interviennent dans son traitement.

2.2. Outils

2.2.1. Grille d'analyse des tâches

C'est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches sont généralement placées en ligne, tandis que les personnes ou services sont répertoriés en colonne, ou vice versa.

La grille d'analyse des tâches peut également servir à évaluer la charge de travail par individu si les tâches ont été quantifiées. Elle permet de mesurer la répartition des tâches et d'analyser la charge de travail spécifique à chaque personne. Elle suit la démarche suivante :

- Découpage du processus en tâches ;
- Identification des personnes / services qui interviennent dans le processus ;
- Association de chaque tâche à la personne/ au service qui en a la charge ;
- Report dans le tableau à double entrée des associations identifiées en inscrivant une "X" à l'intersection ligne / colonne.

2.2.2. Approche processus

L'approche par processus vise à décrire de manière méthodique les activités du domaine audité afin d'identifier leurs objectifs, leurs risques et les dispositifs de contrôle nécessaires pour les maîtriser.

Un processus complexe peut être décomposé en plusieurs processus, qui à leur tour peuvent être subdivisés en sous-processus. Cette décomposition est représentée graphiquement par une séquence d'activités. Chaque activité est initiée par un flux d'entrée et génère un flux de sortie. La figure suivante illustre cette décomposition :

Figure N°05 : Approche processus.



Source : IFACI, Méthodologie de conduite de mission d'audit interne : fiches méthodologiques, p 53.

Pour la mise en œuvre de cette approche, l'auditeur doit suivre la démarche suivante :

- Identifier et décrire le processus de réalisation : ceux qui produisent des produits ou services ;
- Identifier et décrire le processus de management : ceux qui produisent des décisions ;
- Identifier et décrire le processus support : ceux qui produisent des ressources ;
- Identifier et décrire le processus de mesure : ceux qui produisent des mesures ;
- Identifier et décrire le processus clés : ceux dont le bon déroulement est critique pour l'atteinte des objectifs du domaine audité ;
- Identifier et décrire les événements qui peuvent avoir un impact négatif sur le déroulement des processus clés.

2.2.3. Diagramme de flux

Le diagramme de flux est utilisé pour représenter graphiquement le déroulement d'un processus. Il permet de visualiser :

- La séquence chronologique des activités ;
- Les acteurs responsables de ces activités. ;
- Les flux d'informations entre les différentes activités.

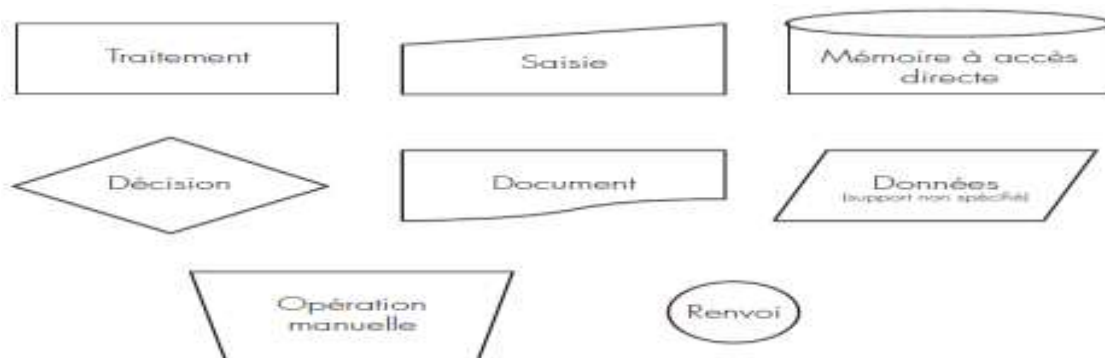
Une fois que l'auditeur interne a identifié le processus, cette représentation graphique devient précieuse pour évaluer les risques liés à chaque activité du processus et identifier les contrôles clés nécessaires pour les maîtriser.

Pour créer un diagramme de flux à partir de la description narrative d'un processus, les étapes suivantes sont suivies :

- Identifier le processus à représenter ;
- Identifier les différentes activités du processus ;
- Identifier les acteurs impliqués. Chaque acteur identifié sera représenté par une colonne dans le diagramme ;
- Identifier les documents utilisés dans le processus ;
- Identifier les flux d'informations, tels que les éléments d'entrée et de sortie des différentes activités. Les éléments de sortie d'une activité peuvent servir d'entrée pour une autre activité.

Le diagramme de flux est un outil précieux pour analyser les dispositifs de contrôle interne. Il est considéré comme un outil d'aide à la prise de connaissance et de vérification.

Figure N°06 : Les symboles du diagramme de flux selon les normes ISO 5807.



Source : IFACI, Méthodologie de conduite de mission d'audit interne : fiches méthodologiques, p 51.

2.2.4. Hiérarchisation des risques

L'objectif de cette étape est de sélectionner les risques qui nécessitent une évaluation de la conception des dispositifs de contrôle.

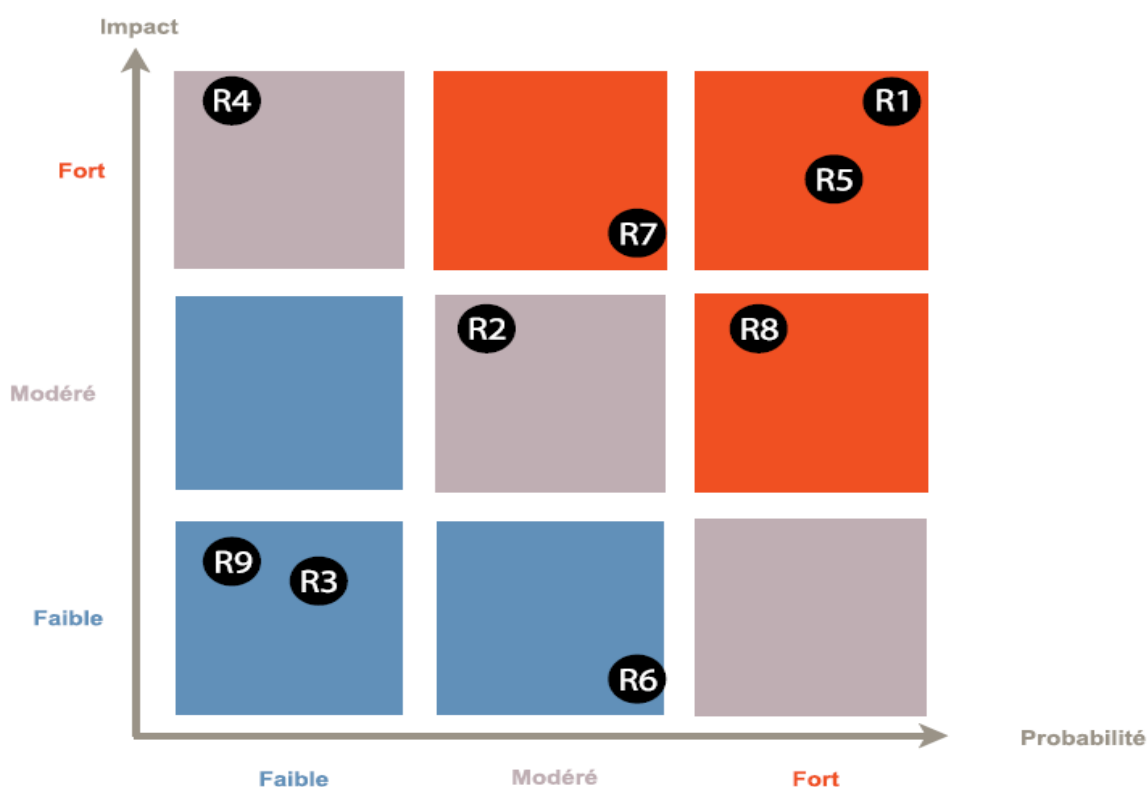
Pour ce faire, une matrice des risques est élaborée, classifiant les risques en fonction de leur impact et de leur probabilité de survenance. Cette matrice des risques permet de justifier la sélection des objectifs de la mission d'audit. L'auditeur interne suit les étapes suivantes pour créer cette matrice :

- Déterminer les échelles de probabilité de survenance et d'impact financier et non financier ;
- Positionner collectivement l'ensemble des risques sur la carte, en tenant compte de la tolérance au risque du responsable du domaine audité ;

- Réitérer le processus pour les risques les plus importants en travaillant par comparaison ;
- Converger collectivement vers les risques qui seront retenus pour la suite de la mission.

À la fin de cette étape, la mission d'audit se concentrera sur les risques sélectionnés, qui détermineront les objectifs d'audit. La matrice des risques, illustrée dans la figure suivante (Figure N°07), matérialisera la hiérarchisation des risques.

Figure N°07 : Matrice des risques



Source : IFACI, Méthodologie de conduite de mission d'audit interne : fiches méthodologiques, p 58.

2.2.5. Diagramme cause/effet (diagramme d'Ishikawa)

Le diagramme cause-effet, développé en 1943, est une représentation graphique simple qui pour un effet cherche à identifier l'ensemble des causes pouvant en être l'origine. Il porte également le nom de diagramme des « cinq M » ce qui fait référence aux cinq principaux types de causes définis : matière, méthode, main d'œuvre, matériel et milieu.

Ce diagramme vise à soutenir et organiser les réflexions des auditeurs internes en collaboration avec les opérationnels lors de l'analyse des causes des dysfonctionnements identifiés au cours de la mission.

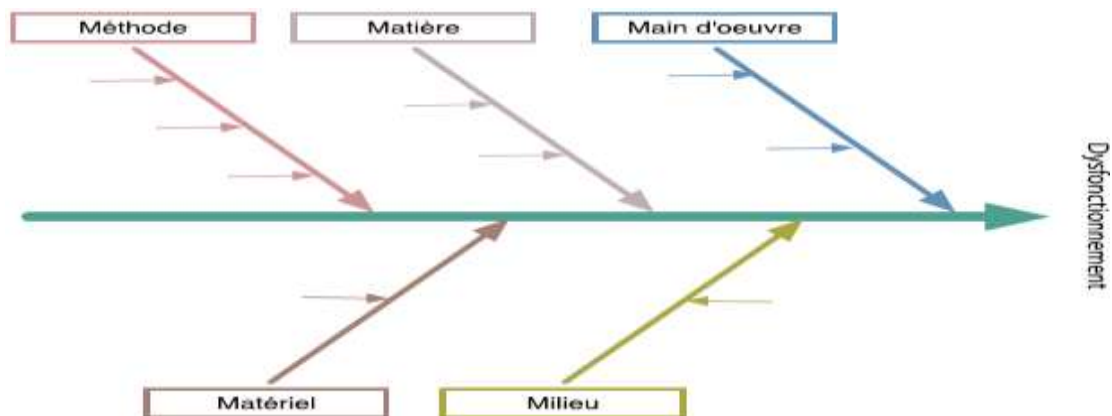
Le diagramme cause/effet est construit en suivant les trois étapes suivantes :

- ❖ La définition de l'effet à observer.

- ❖ Le traçage d'une flèche de gauche à droite en direction de l'effet.
- ❖ L'inscription des causes suggérées par les membres du groupe en posant à chaque fois la question : pourquoi cette cause produit-elle cet effet ?

Il s'agit de construire une arborescence qui de l'effet va remonter dans toutes les causes possibles (branches), dans les causes secondaires (petites branches) et jusqu'aux détails (feuilles). La représentation graphique de cette arborescence donne un autre nom à ce diagramme : le diagramme en arêtes de poisson¹. Il est illustré comme suit :

Figure N°08 : Le diagramme Cause/ effet



Source : IFACI, Méthodologie de conduite de mission d'audit interne : fiches méthodologiques, p61.

2.2.6. Questionnaire de contrôle interne

Avant de construire un Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), l'auditeur interne doit avoir défini le Référentiel de Contrôle Interne (RCI) élaboré à partir de :

- ❖ Cadres de contrôles externes diffusés par des instances professionnelles reconnues pour leur expertise dans ce domaine ;
- ❖ Cadres de contrôles internes éventuellement présents dans l'organisation.

Le QCI est pour objet d'évaluer les dispositifs de contrôle au regard du RCI.

Les questions relatives aux activités de contrôle doivent être formulées de sorte qu'une :

- ❖ **Réponse positive** : indique une situation favorable (nous avons une assurance raisonnable que le processus atteindra ses objectifs).
- ❖ **Réponse négative** : indique une situation défavorable (nous avons une forte probabilité que le processus n'atteindra pas ses objectifs).

L'évaluation des réponses au QCI est réalisée à partir des réponses aux questions qui déterminent le caractère (Favorable / Défavorable) de la situation et des autres éléments de preuve collectés.

2.2.7. Extraction/analyse de données

Il s'agit d'accéder aux données du système d'information de la structure auditée afin de les analyser. À cet effet l'auditeur interne suit la démarche suivante :

- Définir les procédures d'audit (échantillonnage, nouveau calcul, test de conformité ...) à partir des objectifs d'audit ;
- Déterminer les données à utiliser (population, format, modalités de mise à jour, modalités d'accès...) et s'assurer de leur fiabilité (rapprochement avec d'autres sources) ;
- Disposer des droits d'accès aux données nécessaires à la mise en œuvre de la procédure d'audit ;
- Déterminer les outils – CAATs - à utiliser (Excel, IDEA, ACL...) ;
- Déterminer les ressources nécessaires (matérielles, humaines, logicielles) à la mise en œuvre de la procédure d'audit ;
- Accéder aux données (accès direct, importation) ;
- Réaliser les tests :
 - Tests sur des informations détaillées ou transactions ;
 - Tests sur des totaux ou cumuls ;
 - Procédures de revue analytique (cf. fiche Outil XIII) ;
 - Tests de conformité des contrôles informatique.
- Constituer des preuves d'audit.
- Documenter les preuves d'audit :
 - Description détaillée des procédures d'audit : données en entrée, traitement (paramètres, codes source,), données en sortie ;
 - Description des phases de préparation et de vérification des données utilisées et des outils mis en œuvre ;
 - Résultats des tests ;
 - Conclusion.

Conclusion de premier chapitre

L'audit interne surveille le travail de l'organisation et tente de découvrir et de corriger les erreurs, afin de fournir les informations correctes à l'organisation, pour prendre des décisions rationnelles basées sur des informations précises.

L'auditeur interne fournit également des conseils et des recommandations à l'organisation sur les processus qui ont été revus, et pour réaliser ce rôle, il doit respecter les normes et les règles, et il doit être suffisamment conscient de la nature de l'activité dans l'organisation, pour être en mesure d'élaborer un plan approprié pour mener à bien le processus d'audit dans l'organisation.

Le travail de l'audit interne ne se limite pas seulement à la détection des erreurs, mais l'audit interne assure également l'évaluation du système de contrôle interne au sein de l'établissement, qui à son rôle s'assure la bonne mise en œuvre des politiques et procédures fixées par l'établissement.

Dans le chapitre qui suit, nous allons traiter et développer les différentes notions qui sont liés à la gestion de liquidité bancaire.

Chapitre 02 :

La gestion de la

liquidité bancaire

Introduction du deuxième chapitre

Les banques évoluent dans un contexte dynamique où elles font face à une diversité de risques qui sont à la fois complexes et variables. Ces risques, bien qu'ils puissent être la principale cause de pertes pour les banques, peuvent également devenir des opportunités lucratives lorsqu'ils sont maîtrisés. Par conséquent, le rôle des banquiers est désormais d'assumer et de gérer ces risques de manière proactive.

La mise en place d'une réglementation prudentielle joue un rôle crucial, cela est dû à la limitation des conséquences négatives d'une prise de risque excessive, et aussi à l'assurance de la résilience du système bancaire et financier face aux événements susceptibles de compromettre sa stabilité et sa sécurité. Cette réglementation vise à établir des limites à la prise de risque, et à garantir aussi un équilibre approprié entre rentabilité et risque.

La principale fonction des banques est de convertir des ressources à court terme en crédits à moyen et long terme, ce qui implique d'assumer un certain risque de liquidité. Si ce risque n'est pas géré de manière adéquate, il pourrait conduire à l'insolvabilité de l'établissement. Dans ce contexte, la gestion de l'Actif-Passif (ALM) occupe une place centrale dans l'équilibrage des ressources et des emplois de l'activité bancaire. Elle consiste à évaluer les risques financiers encourus par la banque et à les gérer d'une manière optimale, tout en respectant les contraintes réglementaires internes et externes.

Donc, Nous avons structuré ce chapitre comme suit :

Section 01 : Les risques bancaires et la réglementation prudentielle.

Section 02 : Généralité sur la liquidité bancaire et la gestion Actif-Passif (ALM).

Section 03 : Identification, mesure et gestion du risque de liquidité.

Section 01 : Les risques bancaires et la réglementation prudentielle

Les banques exercent leurs activités dans un environnement en perpétuelle évolution, qui les expose à une panoplie de risques. Donc, La mise en place d'une réglementation prudentielle s'avère essentielle pour limiter les effets néfastes d'une prise excessive de risque et pour pouvoir faire face aux événements remettant en cause la stabilité et la sécurité du système bancaire et financier.

1. Les risques bancaires majeurs**1.1. La définition d'un risque**

La notion du risque est définie dans le glossaire des normes par l'IIA comme étant « la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs »⁶².

Selon Joël BESSIS qui définit le risque comme étant : « l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses »⁶³.

En d'autres termes, le risque désigne la probabilité que se produise un événement non-prévisible, en général, ce risque influence sur l'atteinte des objectifs d'une manière négative (un risque négatif). Par conséquent, il est essentiel de mettre en place des outils et des stratégies efficaces au sein de l'organisation pour faire face à ces risques.

1.2. Les risques bancaires majeurs

Il existe plusieurs typologies des risques tels que :

1.2.1. Le risque de contrepartie⁶⁴

Il est également appelé risque de crédit ou risque de signature, ce risque est inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu. De ce fait, la banque subit une perte en capital (créance non remboursée) et en revenu (intérêts non perçus), cette perte est considérablement plus importante que le profit réalisé sur cette même contrepartie non défaillante.

1.2.2. Le risque de marché

C'est le risque de perte causé par une évolution défavorable d'un paramètre de marché comme le taux d'intérêt, le taux de change, le cours d'une action ou d'une obligation, etc. La banque est particulièrement exposée aux variations du prix des titres présentés dans son bilan, des taux d'intérêt et des devises dans lesquelles sont libellées ses créances et ses dettes.⁶⁵

⁶² IFACI, **CRIPP « normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »**, Edition 2017, p 38.

⁶³ BESSIS. J, **Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Edition Dalloz, Paris, 1995, p 2.

⁶⁴ COUSSERGUES. S et autres, **Gestion de la banque : tout le principe et les outils à connaître**, Edition Dunod, 9^{ème} Edition, Malakoff, 2020, p 176.

⁶⁵ CHABERT. D, **Manuel d'économie bancaire appliquée**, Edition RB, 2^{ème} Edition, Paris, 2014, p147.

Il se compose de :⁶⁶

- ❖ **Le risque de taux d'intérêt** : il résulte de la détention de créances et dettes dont la date de modification des taux d'intérêt ne coïncide pas avec eux, sachant que pendant cette période les taux peuvent évoluer à la hausse comme à la baisse.
- ❖ **Le risque de change** : c'est le résultat d'une évolution défavorable du cours d'une devise dans laquelle la banque détient des créances et dettes.
- ❖ **Le risque de position sur actions** : il est issu à une progression défavorable du cours des actions figurant dans le portefeuille-titres de la banque.

1.2.3. Le risque opérationnel

Le risque opérationnel a été défini par le comité de Bâle en janvier 2001 comme étant « un risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes, ou à des causes externes ». ⁶⁷ Le risque opérationnel concerne les pertes financières dues à des procédures inadéquates ou défaillantes (non-respect, absence ou contrôle incomplet), des erreurs ou des fraudes du personnel, ainsi que des événements externes tels que les inondations ou les incendies.

Ce risque se distingue par sa capacité à prendre différentes formes et à affecter l'ensemble des processus et activités bancaires, ce qui le rend complexe à surveiller et à gérer.

Le Comité de Bâle a ainsi retenu une classification qui répertorie les différents événements de risques en sept catégories, à savoir :⁶⁸

- **Fraude interne** : parmi ces fraudes on trouve : le vol commis par un employé (actifs physiques, numériques, moyens de paiement), le délit d'initié, lorsque des employés utilisent des informations privilégiées à des fins personnelles, la falsification de documents et la communication d'informations inexacts concernant les positions sur le marché.
- **Fraude externe** : La fraude externe englobe diverses formes de tromperie, telles que : le vol de données, le détournement de fonds, les falsifications de documents, l'usurpation d'identité, les escroqueries pyramidales et les piratages informatiques.
- **Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail** : elles incluent plusieurs comportements tels que : le délit d'entrave aux activités syndicales, la violation des règles de santé et de sécurité des employés ainsi que la discrimination lors du processus de recrutement.
- **Clients, produits et pratiques commerciales** : dans cette catégorie on peut trouver les situations suivantes : le défaut de conseil, la vente forcée, le défaut d'information, la violation du secret bancaire, la rupture abusive de contrat.

⁶⁶ COUSSERGUES. S et autres, **Op-cit**, pp 180-181.

⁶⁷ KARYOTIS. C, **L'essentiel de la banque**, Edition Gualino Extenso, 9ème Edition, Paris, 2022, p 83.

⁶⁸ CHELLY. D et SÉBÉLOUÉ. S, **Les métiers du risque et du contrôle dans la banque**, Edition Optimied Winter, 2014, p 21.

- **Dommages aux actifs corporels** : ils peuvent résulter de différentes situations, telles que des actes de détérioration intentionnelle commis par un employé (du vandalisme), des incendies, des inondations, des actes de terrorisme et des séismes.
- **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes** : il peut se manifester de différentes manières, notamment par des pannes de matériel et de logiciels informatiques, des problèmes de télécommunications et des coupures d'électricité.
- **Exécution, livraison et gestion des processus** : il est possible de rencontrer des situations telles qu'une erreur de saisie ou d'enregistrement des données, des défaillances dans la gestion des sûretés, des lacunes dans les procédures, l'absence de traitement d'une opération, des erreurs de paramétrage ou le non-respect des obligations législatives ou réglementaires.

1.2.4. Le risque de liquidité

Le risque de liquidité pour une banque est défini comme étant : « celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigibilités immédiates avec ses liquidités disponibles »⁶⁹. C'est le risque dont la banque se retrouve dans une situation de ressources financières insuffisantes pour faire face à ses échéances à court terme.

1.2.5. Les autres risques

- ❖ **Le risque de non-conformité** : il est défini comme étant «le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant.»⁷⁰
- ❖ **Le risque juridique** : c'est le risque de violation de la loi ou de la réglementation. Il est défini par la Banque d'Algérie comme étant : « Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations ».⁷¹
- ❖ **Le risque de règlement** : il est défini comme étant « le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le

⁶⁹ CHABERT. D, **Op-cit**, p 147.

⁷⁰ Article 2 du Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28/11/2011 relatifs au contrôle interne des banques et établissements financiers.

⁷¹ **Idem**.

risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non-livraison de l'instrument) ». ⁷²

- ❖ **Le risque de taux d'intérêt global** : C'est : « Le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et d'hors-bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché ». ⁷³

2. La réglementation prudentielle

L'importance des risques bancaires a attiré l'attention des autorités réglementaires notamment au niveau international et a poussé ces dernières vers l'adoption d'un ensemble de règles, de procédures et de normes permettant l'évaluation, la mesure et la maîtrise des risques. Les normes édictées dans ce sens résultent les travaux du comité de Bâle.

Donc, on va mettre l'accent dans une première partie le cadre réglementaire international, et dans une seconde partie le cadre réglementaire national.

2.1. Réglementation prudentielle internationale

La réglementation prudentielle internationale est le fruit des travaux du comité de Bâle qui se sont traduits par un ensemble de réflexions et de recommandations, ils ont connu une grande évolution ces dernières années.

2.1.1. Le comité de Bâle ⁷⁴

Ce comité a été créé en 1974, suite à la faillite de la banque Herstatt, qui met en évidence les effets du risque systémique à partir de la défaillance d'une petite banque familiale ouest-allemande qui aurait pu sérieusement mettre en danger de grandes banques américaines.

À la suite de cette faillite, le gouverneur de la banque d'Angleterre, Peter Cooke, a proposé une réunion aux gouverneurs des banques centrales des pays du G10 ⁷⁵ afin de poser les jalons du futur comité de Bâle. Ce comité se réunit quatre fois par an à Bâle en Suisse sous l'égide de la BRI (Banque des Règlements Internationaux), qui est la banque des banques centrales. En 1975, le « Concordat de Bâle » pose le principe du contrôle bancaire auquel, aujourd'hui, 28 pays se conforment.

⁷² Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28/11/2011 relatifs au contrôle interne des banques et établissements financiers.

⁷³ **Idem.**

⁷⁴ BOUAISS. K et LOBEZ. F, **Économie et gestion de la banque**, Editions Ems, Caen, 2019, pp 189-190.

⁷⁵ Groupe des dix les il est constitué des pays suivants : Belgique, Canada, France, Allemagne, Italie, Japon, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni et Etats-Unis.

2.1.2. Mission du comité de Bâle⁷⁶

Afin d'assurer la stabilité du système financier mondial et d'en promouvoir la régulation, le comité de Bâle est amené à exercer différentes fonctions :

- Entretenir des échanges d'information avec les marchés internationaux et le secteur bancaire, pour identifier les risques existants ou émergents au sein du système financier mondial ;
- Améliorer la coordination des actions de régulation à l'échelle mondiale ;
- Établir des standards techniques, des normes, et des recommandations de supervision et de régulation du secteur bancaire au niveau international ;
- Assurer le suivi de l'application de ces normes et des recommandations techniques auprès de ses pays membres ;
- Coopérer avec d'autres institutions internationales de régulation concourant à ces mêmes objectifs.

2.1.3. Les accords de Bâle

Les travaux du comité de Bâle sur le contrôle bancaire ont abouti à la publication de trois principaux accords : les accords de Bâle I, Bâle II et Bâle III.

❖ Les accords de Bâle I

En 1988, le comité de Bâle a abouti à la conclusion de l'accord de Bâle I, cet accord a défini le ratio Cooke, soit par établissement le ratio [Total des fonds propres / Engagements de crédits] qui devait être supérieur à 8 %. Les fonds propres incluaient le capital et les réserves ainsi que le « quasi-capital » (dettes subordonnées, etc.).⁷⁷

En d'autres termes, le ratio Cooke stipule que les banques doivent maintenir en permanence un niveau de fonds propres réglementaires d'au moins 8% du total de leurs actifs et engagements, pondérés en fonction des risques.

On peut présenter le ratio Cooke qui appliquée à partir de 1992 par la formule suivante :⁷⁸

$$\text{Le Ratio de Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risques de crédit pondérés}} \geq 8 \%$$

⁷⁶ Site internet de la finance pour tous : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/les-missions-du-comite-de-bale/> (consulte le 27/04/0023 à 22h54).

⁷⁷ David AVENEL. J-D et PEYRARD. M, **Marchés et instruments financiers en Europe et dans le monde**, Edition Gualino Lextenso, 1ère Edition, Issy-les-Moulineaux, 2017, p 113.

⁷⁸ DOMINIQUE, C., PIERRE ALLEGRET, **Op-cit**, p 152.

❖ Les accords de Bâle II

En 2004, le comité de Bâle a élaboré un nouveau consensus appelé couramment « Accord de Bâle II ». Cet accord a introduit le ratio McDonough dans le but d'améliorer l'évaluation des risques bancaires, et a établi des exigences de surveillance prudentielle et de transparence. Les Accords de Bâle II reposent sur trois piliers essentiels : l'exigence de fonds propres, les procédures de surveillance et la discipline du marché.

• Le pilier 1 : L'exigence minimale en fonds propres

Ce palier développe et renforce les règles adoptées par le ratio Cooke. Son objectif est d'améliorer la méthode de calcul des actifs pondérés en fonction des risques, afin de mieux refléter le profil de risques des banques.

Donc :

$$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risque de crédit}(85\%) + \text{Risque de marché}(5\%) + \text{Risque opérationnel}(10\%)} \geq 8\%$$

• Pilier2 : Le processus d'examen et de validation par les autorités de surveillance

Les objectifs du Pilier 2 sont les suivants :⁷⁹

- Renforcer la surveillance prudentielle des autorités nationales ;
- Autoriser le superviseur à imposer des mesures correctives, que ce soit en demandant l'amélioration des modèles internes ou en exigeant des fonds propres supplémentaires ;
- Évaluer les risques supplémentaires tels que le risque de taux, le risque de liquidité, le risque de concentration, le risque stratégique, etc.

• Le pilier3 : La discipline de marché⁸⁰

Ce troisième pilier vise à déterminer les règles de transparence financière, à travers l'amélioration de la communication des informations financières au public.

❖ Les accords de Bâle III

En réponse à la crise de 2008, qui a montré les limites de l'accord de Bâle II. En 2010, le comité de Bâle a mis en place un nouveau cadre réglementaire qui est connu sous le nom de « Bâle III ». Il impose plusieurs mesures :

⁷⁹ DHIMA. J, Évolution des méthodes de gestion des risques dans les banques sous la réglementation de Bâle III : une étude sur les Stress tests Macro prudentiels en Europe, Thèse de doctorat, Sciences Économiques, Université PARIS I PANTHÉON SORBONNE, 2019, p 35.

⁸⁰ David AVENEL. J-D et PEYRARD. M, Op-cit, p 114.

- **Les fonds propres réglementaires⁸¹**

Les exigences en matière de fonds propres ont été renforcées, ce qui oblige les banques à réduire leur total bilan ou à augmenter leur capital. Ce niveau de fonds propres revêt une grande importance car il garantit la solvabilité des banques face aux pertes potentielles. Depuis l'introduction de Bâle III, le ratio de solvabilité a été porté à 10,5 %, contre 8 % précédemment sous Bâle II.

- **La mise en place des ratios de liquidité⁸²**

En vue d'améliorer la gestion du risque de liquidité et permettre aux banques de faire face aux éventuelles crises de liquidité, le comité de Bâle III a instauré deux ratios de liquidité l'un à court terme et l'autre à long terme :

Dans le but d'améliorer la gestion du risque de liquidité et de permettre aux banques de faire face à d'éventuelles crises de liquidité, le comité de Bâle III a introduit deux ratios de liquidité, l'un à court terme et l'autre à long terme :

- ❖ **Le ratio de liquidité à court terme (LCR)**

Ce ratio est conçu pour accroître la résilience de la banque à court terme, tout en garantissant qu'elle dispose de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour couvrir les sorties de trésorerie à 30 jours en cas de stress important.

$$\text{LCR} = \frac{\text{Encours d'actifs de haute qualité (HQLA)}}{\text{Total des sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours calendaires suivants}} \geq 100\%$$

- ❖ **Le ratio de liquidité à long terme (NSFR)**

Le Net Stable Funding Ratio (NSFR), tout comme le Liquidity Coverage Ratio (LCR), est un autre dispositif de Bâle III, le NSFR est conçu pour assurer que les banques maintiennent une liquidité adéquate. Le LCR concentre à assurer la liquidité des banques à court terme sur une période de trente jours, tandis que le NSFR vise à garantir que les banques disposent de ressources stables suffisantes sur le long terme, sur une période d'un an.

Le NSFR est calculé en combinant le montant du financement stable disponible avec le montant du financement stable requis pour un an. Le NSFR est calculé en divisant le montant du financement stable disponible par le montant du financement stable requis sur une période d'un an. Le montant disponible du financement stable devrait être au moins égal à 100% du montant requis du financement stable.

⁸¹ Site internet de Ooreka ARGENT ;<https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/454503/bale-3> (consulte le 29/04/2023 à 17h20).

⁸² BENZIZOUN.O et EL HADDAD.MY, **L'impact de Bâle III sur le financement des PME : Revue de la littérature**, Revue Française d'Economie et de Gestion, Numéro 12, Volume 3, 2022, p 150.

$$\text{NSFR} = \frac{\text{Montant du financement stable disponible}}{\text{Montant du financement stable exigé}} \geq 100\%$$

- **L'instauration d'un ratio d'effet de levier**

Ce ratio est exprimé par le rapport entre le total des actifs et les fonds propres de la banque. Avant la crise, ce ratio revêtait une grande importance. En effet, les actionnaires pouvaient avoir intérêt à ce que leur banque augmente son endettement afin d'investir dans des actifs rentables plutôt que d'augmenter dans leur capital. Cependant, lorsqu'il y a une forte diminution de la valeur des actifs, comme cela s'est produit pendant la crise, les actifs moins rentables sont massivement cédés sur les marchés, amplifiant ainsi la spirale de pertes. Pour éviter cela, Bale III a fixé un plafond de 3% pour ce ratio.⁸³

On peut présenter ce ratio dans la formule suivante :

$$\text{Le ratio d'effet de levier} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Total des actifs}} \geq 3\%$$

- **La réduction du risque systémique⁸⁴**

Afin de diminuer le risque systémique, les Accords de Bâle III prévoient de renforcer la surveillance et d'imposer un supplément de capital aux organismes bancaires qualifiés de systémiques. Ces organismes se distinguent par leurs tailles et leurs niveaux d'interconnexion avec d'autres établissements.

2.2. La réglementation prudentielle en Algérie

La réglementation prudentielle en Algérie est fortement inspirée des règles prudentielles internationales, notamment les travaux du comité de Bâle. Elle porte essentiellement sur :

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

Ce règlement constitue le fondement central du cadre réglementaire concernant l'identification, la mesure et la gestion des risques. Son objectif principal est de définir les éléments constitutifs du contrôle interne que les banques et les établissements financiers doivent mettre en œuvre.⁸⁵

⁸³ MOUHSSINE.Y et autres, Le rôle de la norme d'adéquation des fonds propres dans la gestion du risque de crédit dans les banques islamiques, Revue Recherches et Applications en Finance Islamique, Numéro1, Volume 3, 2019, p 34.

⁸⁴ DAOUI. M, MASKINI. N, La place du risque opérationnel dans la réglementation prudentielle, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro1, Volume 4, 2021, p 573.

⁸⁵ Article 1 du règlement 11-08 du 28 novembre relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

2.2.2. Le règlement n° 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité

À travers ce règlement, la Banque d'Algérie exige les banques et les établissements financiers à établir et à mettre en place un système permettant d'identifier, de mesurer, d'analyser et de gérer le risque de liquidité.⁸⁶

« Les banques et établissements financiers doivent à tout moment présenter un coefficient de liquidité au moins égal à 100 % »⁸⁷. Tel que :

$$\text{Le coefficient minimum de liquidité} = \frac{\text{Actifs liquides à court terme}}{\text{Passifs exigibles à court terme}} \geq 100\%$$

2.2.3. Le règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers

De manière similaire à la réglementation de Bâloise, le règlement n°14-01 établit trois ratios de solvabilité qui s'appliquent aux banques et aux établissements financiers. Ces ratios comprennent :

❖ Le coefficient minimum de solvabilité

Il est exigé par l'article 2 stipulant que : « Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence, sur base individuelle ou consolidée, un coefficient minimum de solvabilité de 9,5 % entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés ». ⁸⁸

$$\text{Le coefficient minimum de solvabilité} = \frac{\text{Fonds Propres Réglementaires}}{(\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}) \text{ pondérés}} \geq 9.5\%$$

❖ Le coefficient spécifique de solvabilité

Selon l'article 03 du règlement susmentionné, les fonds propres de base doivent couvrir les risques pondérés liés au crédit, aux opérations et au marché, à un taux minimum de 7%. ⁸⁹

⁸⁶ Article 1 du règlement n° 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.

⁸⁷ Article 3 du règlement n° 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.

⁸⁸ Article 2 du règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

⁸⁹ Article 3 du règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

$$\text{Coefficient spécifique de solvabilité} = \frac{\text{Fonds Propres de base}}{(\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}) \text{ pondérés}} \geq 7 \%$$

❖ Le coussin de sécurité

En complément à l'exigence prévue dans l'article 2, les banques et les établissements financiers (les BEF) doivent constituer un coussin de sécurité composé de fonds propres de base couvrant les risques pondérés à hauteur de 2,5%.⁹⁰

$$\text{Coefficient spécifique de solvabilité} = \frac{\text{Fonds Propres de base}}{(\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}) \text{ pondérés}} \geq 2.5 \%$$

2.2.4. Le règlement n°14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations

Le but de ce règlement est d'établir les règles pour les BEF concernant la division des grands risques et la prise de participation. Il introduit le ratio de diversification (article 4), les taux de pondération applicables aux créances du bilan (article 11), les facteurs de conversion des éléments hors bilan (article 12), ainsi que les conditions et limites de détention des participations (articles 19 à 22).⁹¹

$$\text{Le ratio de diversification} = \frac{\text{Risques nets pondérés sur un même bénéficiaire}}{\text{Fonds propres réglementaires}} \geq 25 \%$$

2.2.5. Le règlement n°14-03 du 16 février 2014 relatif aux classements et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers

Ce règlement est réparti en trois sections. La première section établit les règles de classification des créances en fonction de leurs niveaux de risque (telles que les créances potentiellement problématiques, très risquées ou compromises), et définit les modalités de traitement appropriées. La deuxième section traite le provisionnement des créances et des engagements douteux, en fixant les taux minimums de provisions correspondant à chaque catégorie. La troisième section définit et détaille les modalités de comptabilisation des provisions et des créances classées.

⁹⁰ Article 4 du règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

⁹¹ Règlement n°14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations.

2.2.6. Les autres indicateurs prudentiels

❖ Le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes (CFPRP)

Le règlement de la Banque d'Algérie n°04-04 du 19 juillet 2004 établit le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes, qui impose aux banques et aux établissements financiers de maintenir un niveau minimal de couverture des emplois à long terme avec des ressources stables, exprimé en monnaie nationale.

Son objectif est de limiter la transformation des actifs et de maintenir une balance entre les emplois à long terme et les ressources correspondantes.⁹²

Selon l'article 9, ce coefficient doit être calculé chaque année à la date du 31 décembre et doit être d'au moins 60%. Il est appelé également « ratio de transformation », ce coefficient est calculé de la manière suivante :⁹³

$$\text{Le ratio de transformation} = \frac{\text{Fonds propres et assimilés} + \text{Ressources à long terme}}{\text{Actif immobilisé} + \text{Emplois à long terme}} \geq 60 \%$$

❖ Les réserves obligatoires

La Banque d'Algérie oblige les banques à déposer les réserves obligatoires sur leurs comptes courants détenus auprès d'elle, conformément à sa politique monétaire. Les réserves obligatoires des banques sont constituées à partir des montants collectés ou empruntés en dinars, ainsi que des engagements hors bilan, à l'exception des engagements envers la Banque d'Algérie. Les montants empruntés aux autres banques peuvent être déduits selon les conditions établies par la Banque d'Algérie. Le taux des réserves obligatoires varie de 0% à 15%. La période de constitution de ces réserves s'étend sur un mois, du 15 du mois M au 14 du mois M+1.⁹⁴

Actuellement, le taux des réserves obligatoires est fixé à 2 %, selon l'article 3 de l'instruction n°02-2021 du 07 février 2021, modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 Mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires.

⁹² Article 1 du règlement de la Banque d'Algérie n°04-04 du 19 juillet 2004.

⁹³ Article 9 du règlement de la Banque d'Algérie n°04-04 du 19 juillet 2004.

⁹⁴ Site de Banque d'Algérie : <https://www.bank-of-algeria.dz/apercu-sur-la-politique-monetaire-2/> (consulte le 30/04/2023 à 10h14).

Section 02 : Généralité sur la liquidité bancaire et la gestion Actif-Passif (ALM)

La liquidité revêt une importance cruciale pour assurer le bon fonctionnement du système financier en permettant aux banques de respecter leurs obligations et de maintenir la confiance de leurs clients. Une gestion efficace de la liquidité est essentielle pour éviter les risques de solvabilité et les crises financières. Pour bien gérer cette liquidité, les banques utilisent une technique de gestion appelée ALM (Asset Liability Management), qui vise à coordonner les éléments de leur bilan (actifs et passifs) de la banque avec sa stratégie et à allouer de manière optimale ses ressources.

1. La liquidité bancaire**1.1. Notion de la liquidité bancaire****1.1.1. Définition de la liquidité bancaire**

Selon le comité de Bâle, la liquidité bancaire désigne : « la capacité, pour une banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir de pertes inacceptables. »⁹⁵

Selon Darmon : « La liquidité est la capacité pour une banque de trouver les fonds nécessaires au financement de ses engagements, à un prix raisonnable et à tout moment. »⁹⁶

Aussi, la liquidité bancaire représente « la capacité de la banque à faire face au reversement des dépôts et autres dettes et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement. »⁹⁷

Donc, on peut déduire une autre définition de la liquidité comme étant la capacité d'une banque à générer instantanément (en temps réel) et sans contrainte et perte de valeur, les fonds nécessaires pour faire face à ses engagements et assurer la continuité de ses activités.

1.1.2. Les causes de besoin de la liquidité

Les banques ont besoin de liquidité pour plusieurs raisons :⁹⁸

- La demande de monnaie fiduciaire de la clientèle ;
- L'achat de devises auprès de la Banque Centrale ;
- Le règlement des dettes aux autres banques après compensation ;
- Les exigences d'une liquidité minimale par les autorités.

⁹⁵ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, septembre 2008, p 01.

⁹⁶ DARMON J, Stratégies Bancaires et Gestion de Bilan, Edition ECONOMICA, PARIS, 1998, page 107.

⁹⁷ GREUNING. H-V et Bratanovic. S-B, Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, Edition ESKA, 1ère Edition, Paris, 2004, p 167.

⁹⁸ OGIEN. D, Comptabilité et audit bancaire, Edition Dunod, 2ème Edition, Paris, 2008, p 17.

1.1.3. Les types de la liquidité bancaires⁹⁹

On a principalement deux types de liquidité qu'une banque peut s'en procurer pour financer son activité, à savoir :

1.1.3.1. La liquidité de marché

Cette dernière fait référence aux actifs du bilan d'une banque, en désignant sa capacité à acheter ou vendre des actifs en grande quantité sans entraîner d'effets importants sur leurs valeurs.

1.1.3.2. La liquidité de financement

La liquidité de financement fait référence aux passifs du bilan, en indiquant la capacité d'une banque à obtenir des financements du marché interbancaire et du public, qu'ils soient sous forme de prêts avec ou sans garantie, en se basant sur ses fonds propres.

1.2. Les objectifs de la liquidité bancaire

La liquidité a plusieurs objectifs, parce qu'elle vise à :

- Éviter les risques de non remboursement et la faillite c'est pourquoi elle est considérée comme un élément de sécurité et de protection ;
- Trouver les meilleures opportunités d'investissement, en offrant une plus grande flexibilité dans les choix ;
- Confirmer la capacité d'une banque à honorer ses engagements envers les déposants et les créanciers ;
- Guider la banque à faire face aux crises et de répondre aux exigences de croissance et d'emploi.

1.3. Les sources de la liquidité bancaire¹⁰⁰

Les principales sources de la liquidité bancaire sont :

1.3.1. Les actifs liquides ou quasi-liquides

Il s'agit des actifs détenus par les banques, qui peuvent prendre les formes suivantes :

- **Les encaisses** : elles représentent la première source de liquidité, ayant un caractère très liquide. Ce sont les valeurs en caisse ou la monnaie détenue sous forme liquide, qui servent aux opérations de retraits de la clientèle de la banque ;
- **Les actifs quasi-échus** : ce sont les éléments arrivant à échéance au sein de la banque comprennent divers actifs tels que :
 - Le portefeuille de prêts, qui engendre la liquidité grâce à leur remboursement ;

⁹⁹ DERRARDJA. N et, Les Déterminants de la Liquidité Bancaire : Un Regard Sur Les Banques Algériennes à L'Épreuve de la Crise Sanitaire du Covid 19, Revue des sciences Humaines, N°03, Volume 09, 2022, p 184.

¹⁰⁰ KARRY. R, Implication de l'introduction du LCR sur la performance bancaire, Mémoire de fin d'études, Institut de financement du développement du Maghreb Arab (IFID), 37ème promotion «BANQUE», 2019, pp 7-8.

- Les instruments du marché monétaire tels que les prêts interbancaires et les bons du trésor.

- **Les actifs facilement liquidables**

Les banques peuvent obtenir une liquidité immédiate à travers le biais de la cession de titres facilement liquidables ou de l'utilisation de cash collatéral. Ces sources de liquidité comprennent notamment :

- La vente rapide des titres sur le marché sans subir de pertes inacceptables.
- L'utilisation de titres éligibles aux opérations de refinancement de la banque centrale. Ces titres comprennent principalement des titres publics, des obligations d'entreprises et des créances privées.

1.3.2. La capacité de la banque à drainer une nouvelle épargne

En plus des actifs liquides et quasi-liquides, les banques cherchent à avoir d'autres réserves en liquidité, à savoir :

- ❖ **La collecte des dépôts**

La collecte des dépôts constitue une source de liquidité essentielle pour les banques. Les efforts commerciaux des agences permettent d'accumuler un réservoir de liquidité considérable. Cette source de liquidité est particulièrement avantageuse car elle est facilement accessible sur le marché et elle est collectée à un faible coût.

- ❖ **Le recours aux marchés de capitaux**

Les banques peuvent également se tourner vers le marché de capitaux pour obtenir de la liquidité. Cependant, elles doivent prendre en compte certains critères afin de répondre à leurs besoins à un coût raisonnable. Ces critères incluent la taille de la banque, les conditions du marché et le niveau de ses fonds propres.

1.4. Les facteurs de liquidité bancaires¹⁰¹

Ce sont les facteurs qui affectent la liquidité du système bancaire en général et la liquidité de la banque en particulier. On distingue :

1.4.1. Les facteurs autonomes

Ce sont des facteurs dont l'évolution est indépendante de la politique monétaire, mais qui varient en fonction du contexte et des phénomènes économiques. À terme, ce sont des facteurs qui influencent sur la liquidité bancaire, mais ils échappent au contrôle de l'autorité monétaire. Ces éléments peuvent englober :

¹⁰¹ SGHAEIR, O, **Modélisation des dépôts à vue et élaboration du STRESS Testing : Cas de la BH-Bank**, Mémoire de fin d'études, Institut de financement du développement du Maghreb Arab (IFID), 38ème promotion « BANQUE », 2020, pp 14-15.

❖ Les opérations de retraits /dépôts par les agents économiques non financiers

Les retraits de fonds en espèces entraînent une pression sur la liquidité bancaire, tandis que les dépôts de fonds constituent une source de liquidité pour les banques, même s'ils ne sont pas immédiatement utilisés pour effectuer des paiements. Par conséquent, la différence entre les retraits et les dépôts de fonds influence la liquidité.

❖ L'Achat et la vente de devises auprès de la banque centrale

Les opérations de change de devises (cession et d'achat de devises) effectuées par les banques auprès de la banque centrale ont un impact sur la liquidité bancaire, car elles entraînent des mouvements de crédits ou de débits sur les comptes des banques. Par exemple, lorsque les banques cèdent des excédents de devises à la banque centrale, le montant équivalent en monnaie nationale est crédité sur leurs comptes, ce qui améliore leur liquidité bancaire. De même, lorsque les banques achètent des devises, cela peut avoir un impact inverse sur leur liquidité bancaire.

❖ Les opérations avec le trésor public

Les opérations entre la banque et le trésor public ont un impact significatif sur le niveau de liquidité bancaire, car tous les transferts de fonds entre le trésor public et les banques sont enregistrés sur les comptes détenus par les banques auprès de la banque centrale.

1.4.2. Les facteurs institutionnels

Comme les facteurs autonomes, ces facteurs aussi influencent la liquidité bancaire. Ce sont essentiellement les réserves obligatoires et la mobilisation des créances.

❖ Les réserves obligatoires

Le facteur règlementaire lié au taux de réserve obligatoire est une mesure que la banque centrale peut gérer en fonction de la situation de liquidité. Les banques sont tenues de maintenir un pourcentage de leurs dépôts sous forme de réserves auprès de la Banque centrale. Le taux de réserve obligatoire est utilisé comme un outil de surveillance de la liquidité bancaire. Afin d'agir sur la liquidité, la Banque centrale peut ajuster à la hausse ou à la baisse le taux des réserves obligatoires.

❖ La mobilisation des créances

Il s'agit d'un mécanisme permettant aux banques de générer de la liquidité en cédant des actifs à la banque centrale.

2. La gestion actif-passif (ALM)**2.1. Définition de la gestion actif-passif (ALM)**

La gestion actif-passif, également appelée ALM (Asset Liability Management), permet aux banques et aux institutions financières de gérer les risques découlant de l'inadéquation entre les actifs et les passifs. Ces risques comprennent la liquidité, les taux d'intérêt et le crédit.

La GAP peut être définie comme « un processus continu d'établissement, d'exécution et de suivi des stratégies liées aux actifs et passifs d'un établissement financier ayant pour objectif de mesurer et contrôler ses risques financiers. La GAP contribue à atteindre les objectifs financiers des organisations en tenant compte leur tolérance au risque et de leurs diverses contraintes, la GAP est ainsi essentielle pour une saine gestion des actifs (placements) d'une institution financière qui investit en prenant en considération ses engagements financiers, les exigences de fonds propres ou ses besoins futurs de trésorerie »¹⁰².

2.2. Les objectifs de l'ALM

L'objectif de la gestion actif-passif (ALM) est de :

- Maintenir une composition optimale des actifs et des passifs tout en offrant des produits compétitifs sur le marché.
- Diversifier la base de financement et réduire les coûts associés.
- Assurer l'adéquation du capital et mettre en œuvre la stratégie de liquidité.
- Contrôler les différents risques, tels que le risque de crédit, le risque de liquidité, afin de préserver la santé financière de la banque.
- Gérer efficacement la banque en cas de situation d'urgence pour garantir la continuité de son existence ainsi que sa prospérité.

L'ALM vise également à soutenir la stratégie globale de l'institution financière en alignant ses ressources avec ses objectifs commerciaux et financiers.

2.3. Les missions de l'ALM¹⁰³

La GAP a pour mission de :

- Maintenir un équilibre bilanciel en assurant la cohérence entre les différentes composantes du bilan. La stratégie de développement détermine la nature des actifs et des passifs, la politique d'investissement influence le montant des immobilisations, les ratios prudentiels imposent une structure de bilan avec un niveau minimum de fonds propres et le maintien de la liquidité. Ainsi, la gestion actif-passif (GAP) vise à piloter la structure du bilan sur une période pluriannuelle.
- Évaluer les risques en tenant compte des préférences de la banque, en utilisant des outils de mesure adaptés aux activités et opérations effectuées par la banque. Dans cette optique, la GAP contribue de manière significative à l'optimisation du couple rentabilité-risque en simulant des scénarios défavorables afin d'évaluer la solidité de la banque, en comparant les fonds propres disponibles aux pertes estimées.
- S'assurer de la conformité de la structure du bilan aux exigences de la banque en gérant les risques et en allouant suffisamment de fonds propres, tout en préservant la rentabilité des actifs et des fonds propres.

¹⁰²DENIS. L et MATHIEU. C-L, **Gestion actif-passif : l'investissement adapté aux besoins des institutions**, Edition PUL (Presses de l'Université Laval), Québec, 2022, p 26.

¹⁰³ COUSSERGUES. S et autres, **Op-cit**, p 279.

2.4. La démarche de la gestion actif-passif¹⁰⁴**2.4.1. La démarche globale**

La gestion actif-passif (GAP) est une approche globale qui englobe toutes les composantes d'une institution bancaire, et il est crucial de ne pas la confondre avec la gestion de trésorerie. Cette dernière se concentre sur la gestion des positions de liquidité, de taux d'intérêt ou de change, que ce soit pour son propre compte ou pour celui de tiers. En revanche, la GAP se focalise principalement sur la gestion de la marge d'intérêt et assume la responsabilité des risques de liquidité, de taux d'intérêt et de change. Il est important de souligner que le risque de contrepartie est considéré comme un facteur qui influence sur la rentabilité d'une banque, et il faut préciser que le risque de la contrepartie n'est pas couvert par la GAP.

2.4.2. La démarche prévisionnelle

La démarche prévisionnelle met en évidence une démarche selon plusieurs étapes :

❖ 1ère étape : l'identification et la mesure des risques

Les positions de liquidité, de taux d'intérêt et de taux change sont évaluées pour mesurer l'exposition de la banque aux différents risques. Cette évaluation est réalisée sur une période temporelle, déterminée généralement de 3 à 6 mois, cette période peut s'étendre jusqu'à 1 an si ces positions ont lien avec la gestion budgétaire.

❖ 2ème étape : les prévisions de taux d'intérêt et de change

Diverses hypothèses sont établies concernant les évolutions futures des taux d'intérêt et des taux de change. Ces hypothèses peuvent être basées sur les perspectives actuelles des experts économiques et bancaires, ou elles peuvent envisager des scénarios adverses afin d'évaluer la résilience et la solidité de la banque.

❖ 3ème étape : les simulations

Une fois les positions et les prix déterminés, la marge d'intérêt prévisionnelle est calculée selon les différentes hypothèses envisagées. Dans le cas du scénario le plus défavorable, les pertes estimées sont comparées aux fonds propres de la banque, permettant ainsi aux décideurs de juger si le niveau de risque assumé est acceptable selon les préférences des actionnaires.

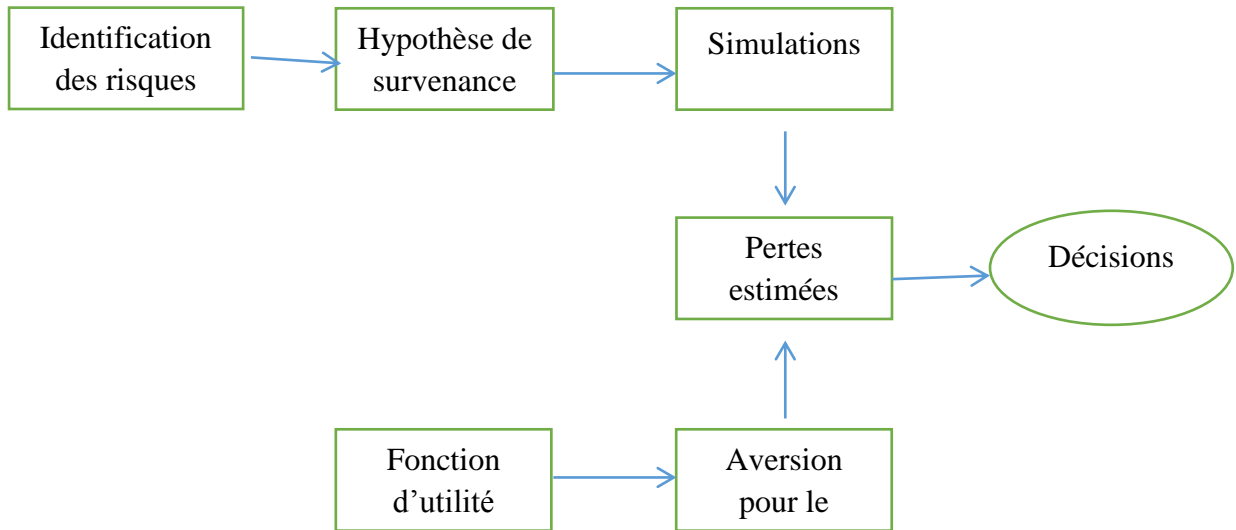
❖ 4ème étape : les décisions

Alors que les trois premières étapes sont de nature plutôt mécanique, le choix de la bonne stratégie fait toute la différence. Il s'agit de sélectionner parmi les différentes simulations non seulement celle qui est la plus réaliste, mais aussi celle qui générera le plus haut niveau de rentabilité pour un niveau de risque donné, tout en étant en ligne avec les objectifs stratégiques de la banque en termes de métiers, de produits et de taille. Pour mettre

¹⁰⁴ COUSSERGUES. S et autres, **Op-cit**, p 281.

en pratique ces décisions, il est essentiel de disposer d'une certaine flexibilité au niveau du bilan.

Figure N°09 : La démarche prévisionnelle de la GAP



Source : COUSSERGUES. S et autres, Op-cit, p 282.

Section 03 : L'identification, la mesure et la gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité figure parmi les risques majeurs inhérents à l'activité bancaire, se distinguant ainsi des autres risques en raison de son impact significativement négatif sur la réalisation des objectifs de la banque. Il affecte tous les cycles d'activité de l'institution financière, ce qui a conduit les institutions à mettre en œuvre des solutions et des outils de couverture pour gérer ce risque de manière efficace.

1. Le risque de liquidité**1.1. Définition du risque de liquidité**

On a plusieurs définitions du risque de liquidité, comme par exemple :

- D'après le règlement de la banque d'Algérie N°2011-08 du 28 novembre 2011 relative au contrôle interne des banques et établissements financiers qui définit le risque de liquidité comme étant : « le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable »¹⁰⁵.
- Aussi, « le risque de liquidité est inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle puisque le terme des emplois est toujours plus long que celui des ressources, surtout lorsqu'il s'agit de dépôts de la clientèle. La banque incapable de faire face à une demande massive et imprévue de retraits de fonds émanant de sa clientèle ou d'autres établissements de crédit est dite illiquide »¹⁰⁶.
- Donc, on peut définir le risque de liquidité comme l'incapacité d'une banque d'honorer à un instant donné ses engagements et exigibilités immédiates avec ses liquidités disponibles. Dans ce cas, elle sera obligée de s'endetter ou encore de convertir des actifs en liquidités, ce qui peut toucher à sa rentabilité et sa solvabilité.

1.2. Les types du risque de liquidité

Comme on distingue deux types principaux de liquidité bancaire (la liquidité de marché et la liquidité de financement), on distingue aussi deux types du risque de liquidité, à savoir :¹⁰⁷

1.2.1. Le risque de liquidité de financement « Funding Liquidity Risk »

Le risque de liquidité se présente lorsque les fonds disponibles d'une banque sont insuffisants pour honorer ses obligations financières dans les délais impartis. Ce risque peut être divisé en deux catégories distinctes :

¹⁰⁵ Article 2 du Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28/11/2011 relatifs au contrôle interne des banques et établissements financiers.

¹⁰⁶ COUSSERGUES. S et autres, **Op-cit**, p 179.

¹⁰⁷ BENATI. A, **La Gestion Actif-Passif (ALM) du risque de liquidité bancaire**, Edition universitaires européennes, 2014, p 44.

❖ Les risques opérationnels (operating risk)

Il s'agit de l'ensemble des risques liés à l'activité journalière de financement. Ces risques sont liés à trois facteurs :

- **La transformation** : c'est la conséquence du financement des emplois à long terme par des ressources à court terme.
- **La concentration** : elle due à la dépendance de la banque des sources de fonds provenant d'une catégorie de clients, d'un secteur économique ou d'une zone géographique pour le financement de ses emplois, elle se matérialise lors du retrait massif et inattendu de ces dépôts.
- **Les flux de hors bilan** : Ce sont des engagements de financement potentiels qui peuvent générer une demande substantielle de liquidité.

❖ Les risques contingents (systémiques)

Ces risques sont engendrés par des événements politiques ou économiques et peuvent survenir en raison de dysfonctionnements sur le marché (crise systémique) ou d'une perte de confiance envers une banque, connue sous le nom de crise de solvabilité. Cette dernière se produit lorsque la capacité de remboursement de l'établissement est remise en cause par le marché.

1.2.2. Le risque de liquidité de marché « Market Liquidity Risk »

Ce risque se manifeste lorsque l'établissement financier se retrouve confronté à des actifs non remboursés en raison du défaut de paiement des emprunteurs, d'une crise sectorielle ou de la dégradation de la qualité d'un titre. Ce risque peut aussi s'accroître suite à une crise dans le marché secondaire entraînant la baisse des cours des actifs négociables détenus par la banque. Dans ce cas, elle rencontrera des difficultés à liquider ses actifs pour répondre à ses besoins en liquidité.

1.3. Les sources du risque de liquidité¹⁰⁸

Les principales sources du risque de liquidité peuvent être regroupées en 3 catégories à savoir : Le comportement de la clientèle, l'évolution non maîtrisée du bilan de la banque, les variables exogènes liées à la situation de l'économie et aux dégradations des conditions de marché.

1.3.1. Le comportement de la clientèle

❖ L'insolvabilité de l'emprunteur

Le client peut se retrouver dans des situations où il devient incapable de rembourser les prêts qui lui ont été accordés, indépendamment de sa solvabilité. En plus de son effet sur la

¹⁰⁸ LAAMIN. M et BENBACHIR. S, Gestion du risque de liquidité bancaire : Mise en place d'un programme de Stress Tests et quantification des besoins en fonds propres liés au risque de liquidité, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 4, Volume 4, 2021, pp 1324-1328.

rentabilité de la banque, le risque de défaut de l'emprunteur se manifeste principalement par l'impossibilité de récupérer les flux de trésorerie prévus, qui constituent une importante source de refinancement. En effet, le recouvrement régulier des créances permet de réduire la dépendance à l'égard de nouvelles ressources financières.

❖ **Le retrait massif des dépôts**

Lorsque les clients retirent massivement leurs dépôts ou épargnes, on peut considérer ce fait comme un signe de crise de confiance qui résulte de la baisse de rentabilité spécifique de l'établissement. Cette diminution de rentabilité peut être due à divers facteurs tels qu'une mauvaise gestion, des défaillances des contreparties, notamment les créanciers, ou une crise systémique.

❖ **Tirages sur les lignes de liquidité hors bilan**

La réalisation d'activités hors bilan peut augmenter l'exposition au risque de liquidité, car des retraits substantiels et imprévus peuvent entraîner une augmentation des besoins de trésorerie de la banque.

1.3.2. L'évolution non maîtrisée du bilan de la banque

❖ **La transformation d'échéances**

Parmi les éléments qui peuvent entraîner des pressions sur la liquidité, on trouve les déséquilibres entre les flux sortants et entrants générés par le bilan. Lorsque l'activité de crédit se développe, cela se traduit généralement par une augmentation simultanée du volume des prêts à l'actif et des ressources au passif.

❖ **La concentration des sources de financement**

S'appuyer sur une seule source de financement peut comporter des risques, en cas de fluctuations des conditions du marché ou de défaillance d'une contrepartie. Par exemple, une dépendance excessive à la collecte de dépôts auprès de clients financiers peut entraîner un besoin important de liquidité en cas de tension sur le marché, avec le retrait immédiat de ces fonds par les détenteurs pour combler leurs déficits.

1.3.3. Les variables exogènes liées à la situation de l'économie et aux dégradations des conditions de marché

La croissance d'une banque dépend de sa capacité à maintenir un approvisionnement régulier en liquidité, en fonction de ses besoins et de sa stratégie. Par exemple, une banque qui souhaite augmenter sa rentabilité en accordant de nouveaux prêts doit mettre en place des mécanismes pour couvrir ses besoins en liquidité, tout en optimisant le coût moyen de ses ressources et la gestion de son bilan. Cependant, une institution peut cesser ses activités si elle ne parvient pas à renouveler ses lignes de crédit ou à remplacer ses sorties de dépôts. Il est important de noter que l'approvisionnement en liquidité dépend non seulement des dispositifs internes, mais également des conditions macroéconomiques et du contexte du marché.

Dans ce contexte, il existe deux types de chocs de liquidité qui peuvent perturber le fonctionnement normal des banques :

- Le premier choc est spécifique, qui affecte individuellement une banque et se manifeste généralement par une détérioration de son image, entraînant un retrait massif des dépôts à vue, le non-renouvellement des lignes de crédit ou une augmentation du coût de financement en raison de la dégradation de sa solvabilité aux yeux des emprunteurs.
- Le deuxième choc est systémique, il est considéré comme plus dangereux, car il touche l'ensemble du secteur bancaire et met en péril toutes les banques. Cette situation peut résulter de fortes tensions économiques ou de l'effondrement d'un secteur fortement financé par le système bancaire.

1.4. Les conséquences du risque de liquidité

On peut résumer les conséquences du risque de liquidité dans les points suivants :

- Lorsque le risque de liquidité affecte une banque individuelle, il peut se transformer en crise systémique, entraînant la propagation de la faillite d'une banque à l'ensemble du système bancaire.
- Le manque de liquidité entraîne des problèmes de solvabilité qui menacent la stabilité financière.
- Une gestion inadéquate de la liquidité entraîne une perte d'opportunité à cause de l'incapacité à financer le développement des activités, et peut également conduire à une crise de liquidité lorsque la banque n'est plus en mesure d'honorer ses engagements contractuels.

2. L'identification du risque de liquidité¹⁰⁹

La banque doit assurer une gestion efficace de ce dernier. Pour ce faire, elle doit arriver, tout d'abord, à l'identifier.

2.1. L'identification du risque de liquidité à l'actif de la banque

2.1.1. Les activités bancaires courantes

Selon Grane, la liquidité des banques est impactée par les flux entrants tel que les remboursements de prêts, ainsi que par les flux sortants tels que l'octroi de crédits et de fonds. Par conséquent, il est essentiel pour la banque de prévoir ces mouvements entrants et sortants tout en considérant les options cachées qui constituent une source d'incertitude.

2.1.2. Les activités de marché

Le portefeuille de titres négociables détenus par la banque constitue une source de liquidité grâce à la possibilité de les négocier sur le marché, de les utiliser en garantie pour des prêts ou de recevoir les paiements à échéance. Cependant, les variations du marché peuvent entraîner une diminution de la valeur de ces actifs.

¹⁰⁹ HOCINI. R, La **gestion du risque de liquidité par l'approche ALM / Cas pratique de la BNA**, Mémoire de fin d'Études, Institut de financement du développement du Maghrib arabe « IFID », 38ème PROMOTION Banque, 2020, pp 33-35.

2.2. L'identification du risque de liquidité au passif de la banque

Le risque de liquidité au niveau du passif est généré par des sorties de fonds, qu'elles soient régulières ou exceptionnelles. Ces divers facteurs peuvent être subdivisés en :

2.2.1. Risque de financement

Le risque de financement est principalement associé à la situation imprévue où les sources de liquidité bancaire, telles que les dépôts des clients ou les ressources provenant du marché des capitaux, s'épuisent. Cela peut être causé par plusieurs facteurs tels qu'un retrait massif des dépôts ou une dégradation du rating de la banque.

2.2.2. Risque de concentration de financement

Ce risque se matérialise lorsque la banque se focalise sur un secteur économique spécifique, sur une catégorie particulière de clients ou même une zone géographique spécifique pour rassembler des ressources de financement. Dans une telle situation, la banque est contrainte de revoir sa politique de financement à la suite de toute décision entraînant un retrait massif ou inattendu de ces ressources.

2.3. L'identification du risque de liquidité en hors bilan

Les engagements pris par la banque envers une contrepartie, ainsi que les engagements émis par la banque envers une contrepartie, sont enregistrés dans les éléments hors bilan. Ces engagements se regroupent en quatre catégories distinctes, à savoir :

2.3.1. Les engagements de financement

Ces engagements sont accordés en faveur d'une contrepartie, qu'il s'agisse d'une banque ou d'un client, tels que les lignes de crédit ou les lettres de crédit. Lorsque ces engagements sont exercés, ils entraînent une sortie de fonds, et cela peut engendrer un risque de liquidité. Par conséquent, la banque doit les limiter et les surveiller de manière rigoureuse.

2.3.2. Les engagements de garantie

Cette catégorie regroupe les cautions, les avals et autres garanties fournies par la banque en faveur de ses clients. Ainsi, si un client fait défaut, cela entraîne un risque de liquidité pour la banque.

2.3.3. Les engagements sur titres

Lors de la date de la transaction, les opérations sur titres à livrer ou à recevoir sont enregistrées hors bilan. À la date de règlement, ces opérations seront enregistrées dans le bilan de la banque.

2.3.4. Les engagements en devises

Cette catégorie inclut les transactions d'achat de devises au comptant, à terme, ainsi que les opérations de prêts et d'emprunts en devises.

3. La mesure du risque de liquidité

La mesure du risque de liquidité consiste à évaluer la capacité de la banque à faire face à ses obligations à différentes échéances, en tenant compte de sa situation de liquidité.

Plusieurs outils de l'ALM peuvent être utilisés pour mesurer le risque de liquidité, à savoir les outils de première génération et de deuxième génération.

3.1. Les outils de première génération

Parmi les principaux outils de première génération on cite :

3.1.1. Les impasses en liquidité

Aussi appelés les gaps de liquidité, Selon Bessis : « Les impasses en liquidité mesurent les décalages prévisibles, aux différentes dates futures, entre l'ensemble des emplois et des ressources »¹¹⁰. Le principe des impasses en liquidité est de mesurer, pour une maturité donnée, les décalages entre actifs et passifs futurs de la banque.

On trouve deux types des impasses : les impasses en stocks et les impasses en flux, à savoir :

❖ Les impasses en stocks

- C'est les écarts entre les passifs et les actifs calculées à une échéance donnée.

$$\text{Impasse en stock} = \text{encours des passifs (t)} - \text{encours des actifs (t)}$$

- L'interprétation de l'impasse en stock :
 - Si l'écart est positif ($\text{Gap} > 0$), la banque est excédentaire en ressources, elle peut investir l'excédent de liquidité et prévoir une stratégie de placement ;
 - Si l'écart est négatif ($\text{Gap} < 0$), la banque est déficitaire, elle doit prévoir des sources de refinancement pour la couverture du déficit de sa trésorerie.

❖ Les impasses en flux

- Les impasses en flux indiquent la différence entre les entrées et les sorties de fonds pendant la période étudiée.

$$\text{Impasse en flux} = \text{entrée de fonds(t, t+1)} - \text{sortie de fonds (t, t+1)}$$

- L'interprétation de l'impasse en flux :
 - Si l'impasse en flux est positive, nous sommes face à une entrée nette de fonds.
 - Si l'impasse est négative, il s'agit d'une sortie nette de fonds.

¹¹⁰ BESSIS, J, Op-cit, p 96.

3.1.2. Les indicateurs de gestion de liquidité

❖ L'indice de transformation

L'indice de transformation, ou le ratio de transformation « mesure la discordance entre les échéances des actifs et des passifs et donne ainsi une indication sur le risque de transformation encouru par l'établissement »¹¹¹.

Pour calculer cet indice, il faut au préalable pondérer les actifs et passifs par un coefficient de pondération qui correspond à la durée moyenne de chaque classe d'échéances, en utilisant la méthode des nombres.

On peut présenter l'indice de transformation selon la forme suivante :

$$\text{Ratio de transformation} = \frac{\sum \text{flux passifs pondérés}}{\sum \text{flux actifs pondérés}}$$

L'interprétation de l'indice de transformation :

- Si l'indice égal à 1 : les passifs et les actifs concordent parfaitement ;
- Si l'indice supérieur à 1 : la banque emprunte plus long qu'elle ne prête ;
- Si l'indice inférieur à 1 : la banque transforme des ressources à court terme en emplois à moyen et à long terme.

❖ Le surplus de base

Le surplus de base est un indicateur qui évalue la quantité de la liquidité disponible pour couvrir les besoins de financement quotidiens. Il représente un coussin financier qui sert de marge de sécurité.

On peut présenter le surplus de base selon la forme suivante :

$$\text{Surplus de base} = \text{Actif liquide} - \text{Passif exigible}$$

L'interprétation du surplus de base :

- Un surplus de base positif : indique que la banque utilise des ressources à plus long terme pour financer une partie de ses actifs liquides. Cela lui procure une marge de sécurité pour faire face aux fluctuations quotidiennes de la liquidité.
- En revanche, un surplus de base négatif signifie que la banque utilise des ressources exigibles (liquides) pour financer une partie de ses engagements à plus long terme. Cela indique un manque de liquidité, ce qui peut être problématique pour la banque.

¹¹¹ DARMON, J, **Op-cit.**, page.113.

3.2. Les outils de deuxième génération

Parmi les principaux outils de deuxième génération :

3.2.1. Les stress tests

« Le stress test ou le test de résistance est un dispositif de gestion des risques bancaires qui permet de prendre en considération, selon des distributions de probabilités, des circonstances extrêmes mais pouvant se réaliser. »¹¹²

Les événements de crise tels que la crise de 2008 et la pandémie de COVID-19 mettent en évidence la nécessité pressante pour les banques de réaliser des stress tests sur leur liquidité. Il est essentiel que les banques simulent régulièrement les différentes crises afin d'évaluer comment leur structure de liquidité évolue dans ces scénarios, et s'assurer que leurs risques de liquidité actuels sont conformes à leurs seuils de tolérance.

3.2.2. Les simulations

Il est recommandé à toute banque d'effectuer régulièrement des simulations de crise portant sur divers scénarios de tensions, qu'ils soient de courte durée ou prolongés, qu'ils affectent spécifiquement la banque ou l'ensemble du marché en général. L'objectif de ces simulations est de s'assurer que les expositions actuelles au risque de liquidité de la banque restent en ligne avec les niveaux de tolérance qu'elle s'est fixés. Les résultats des simulations de crise devraient être utilisés par la banque pour ajuster ses stratégies de gestion du risque de liquidité, ses politiques et ses positions, ainsi que pour élaborer des plans d'urgence efficaces.¹¹³

4. La couverture du risque de liquidité

Le risque de liquidité se matérialise lorsque des déséquilibres de montants se produisent entre les actifs et les passifs. La gestion du risque de liquidité implique de gérer les sources de financement qui permettront de combler ces déséquilibres.

4.1. L'adossement

« L'adossement est un concept de base en matière de couverture en liquidité et en taux. Il est réalisé lorsque les profils d'amortissement des emplois et des ressources sont similaires et lorsque les taux de référence sont les mêmes »¹¹⁴.

On distingue deux manières de réalisation de l'adossement :

❖ L'adossement individuel

Comme son nom l'indique, le refinancement individuel est effectué opération par opération. Il s'agit de refinancer chaque actif du bilan par une ressource correspondante.

¹¹² SAOULI. S et ZAID. H, Étude analytique d'un stress test de liquidité durant la crise covid-19 « Cas des banques publiques algériennes », Revue Recherches et études en Développement, Numéro 2, Volume 9, 2022, 417.

¹¹³ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité, Principe 10, Septembre 2008, p 26.

¹¹⁴ BESSIS. J, Op-cit, p 100.

Cependant, cette approche présente certaines limites car une nouvelle opération peut être liée à des engagements existants ou à d'autres opérations nouvelles, ce qui peut être désavantageux.

❖ L'adossement global

L'équilibrage du bilan en liquidité de manière continue vise à éliminer les impasses en stocks à toutes les échéances futures, ce qui entraîne l'élimination des impasses en flux.

4.2. La consolidation

« En l'absence l'adossement, le profil des impasses représente les décalages entre les échéanciers des emplois et des ressources. L'ampleur des décalages, sur toute la période couverte par le profil des impasses, dont sur cette période, une image synthétique de la situation globale de liquidité du bilan, c'est-à-dire le degré de « consolidation ». »¹¹⁵.

D'autre terme, La consolidation du bilan permet d'avoir une vue d'ensemble de la situation globale de liquidité d'une banque, représentée par l'écart entre les échéanciers des actifs et des passifs dans le profil d'échéances. Le bilan peut être considéré comme étant globalement "sur-consolidé" ou "sous-consolidé", en supposant que l'activité cesse.

- Lorsque les actifs se remboursent plus rapidement que les passifs, on parle de bilan sur-consolidé. Dans ce cas, l'excédent de ressources généré doit être réutilisé pour financer d'autres opérations.
- En revanche, si les actifs se remboursent plus lentement que les passifs, on parle de bilan sous-consolidé. Dans cette situation, il serait nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement pour combler cette différence.

4.3. Les contraintes réglementaires

La gestion de la liquidité est soumise à des contraintes réglementaires et internes qui visent à garantir un niveau de financement sécurisé en fonction de la capacité d'accès aux ressources. Ces contraintes peuvent prendre la forme de ratios (tels que les ratios de liquidité, de transformation, etc.) ou de plafonds de refinancement périodique.

❖ Les plafonds de refinancement périodiques

« Une autre règle de bon sens consiste à plafonner les refinancements nécessaires sur un ou plusieurs horizons fixés. Au-delà de certains volumes, les refinancements et leur coût deviennent incertains. Le risque d'un surcoût lié à un appel au marché excessif, ou celui d'être excessivement tributaire des tensions de la liquidité sur les marchés, se concrétise. Les plafonds imposés aux refinancements périodiques visent à limiter ce risque »¹¹⁶.

En d'autres termes, les contraintes de refinancement périodique imposent des plafonds sur les montants de refinancement autorisés pour des horizons spécifiques. Ces limites sont déterminées en prenant en compte les déséquilibres ou les impasses résultant des actifs et passifs existants, ainsi que ceux résultant des nouvelles productions.

¹¹⁵ BESSIS, J, **Op-cit**, p 102.

¹¹⁶ **Idem**, p 113.

4.4. La titrisation

« La titrisation est un mode de gestion des risques de liquidité et de taux. En titrisant des actifs, une banque récupère de la liquidité, allège son bilan en créances à maturité ou duration non conformes aux objectifs formulés en termes d'impasses. »¹¹⁷

Donc, la titrisation est une technique utilisée pour gérer le refinancement de la banque tout en couvrant le risque de liquidité. Elle implique la cession d'un ensemble de créances à des investisseurs, qui sont rémunérés par les flux financiers générés par ces créances.

4.5. Les stratégies de financement

La couverture en liquidité implique une progression dans la mise en place des financements nécessaires pour rééquilibrer le bilan. Les montants de ces financements dépendent des déficits qui se creusent périodiquement et du coussin de sécurité maintenu par la banque. Cette stratégie s'applique aussi bien à court terme qu'à long terme, en renouvelant les financements à court terme ou en recourant à des financements à long terme.

4.6. Le plan de financement d'urgence

Chaque banque doit avoir un plan de financement d'urgence (PFU) bien élaboré, qui expose de manière claire les stratégies de l'établissement pour faire face aux pénuries de liquidité en cas de situation d'urgence. Un PFU devrait comprendre les éléments suivants : décrire les politiques à suivre dans différents environnements tendus, définir clairement la chaîne de responsabilités, établir des procédures précises pour mettre en œuvre ces politiques et informer le niveau de direction supérieur, être régulièrement testé et mis à jour afin de garantir son fonctionnement optimal en tout temps.¹¹⁸

¹¹⁷ COUSSERGUES. S, **Op-cit**, p 307.

¹¹⁸ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **Principes de sainte gestion et de surveillance du risque de liquidité**, Principe 11, Septembre 2008, p 30.

Conclusion du deuxième chapitre :

La liquidité est un élément essentiel pour la viabilité et la survie d'une banque. Sans liquidité, une banque ne pourrait même pas subsister pendant quelques heures. La liquidité permet à la banque de faire face aux fluctuations prévues et imprévues de son bilan à tout moment, ainsi que de financer sa croissance et son développement.

Le risque de liquidité est l'un des principaux risques auxquels les banques sont exposées. Il survient en raison des écarts de montants entre les emplois et les ressources et se manifeste par l'incapacité de la banque à honorer ses engagements en temps voulu. Ce risque peut résulter d'une inadéquate gestion de la liquidité, généralement liée au niveau de transformation pratiqué par la banque, ou de facteurs externes tels que des atteintes à la réputation de la banque, l'attitude des acteurs économiques à son égard ou encore la liquidité des marchés.

Par conséquent, la banque doit adopter une stratégie de gestion du risque de liquidité adaptée à son profil de risque global. Elle doit mettre en place des politiques et des procédures fiables qui consistent à prévoir, à identifier, à évaluer l'ensemble des risques liés à la liquidité.

**Chapitre 03 : L'audit
interne des processus
de gestion de liquidité
de la Banque de
Développement Local
(BDL**

Introduction du troisième chapitre

Notre cas pratique portera sur la démarche d'une mission d'audit ayant pour thème gestion de la liquidité suivie au sein de la Banque de Développement Local et dont la méthodologie est inspirée selon les normes de l'IIA. Toutefois, pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas eu l'opportunité de prendre part une mission d'audit interne officielle, c'est pourquoi la mission présentée dans ce chapitre reste une simulation réalisée par nos soins et complétée par des déplacements aux structures auditées.

Il nous a paru pertinent de diviser ce chapitre en trois sections à travers lesquelles nous allons présenter, dans un premier temps, la structure d'accueil ou nous avons effectué notre stage puis on va par la suite développer les principaux process de gestion de la liquidité, et en dernier temps, on va mettre en pratique les trois phases essentielles d'une mission d'audit interne dans une mission qui porte sur la gestion de la liquidité.

Donc, Nous avons structuré ce chapitre comme suit :

Section 01 : La présentation de la structure d'accueil.

Section 02 : Les processus de la gestion de liquidité.

Section 03 : La conduite d'une mission d'audit sur la gestion de la liquidité.

Section 01 : La présentation de la structure d'accueil

Cette section est composée de deux étapes, dans la première étape nous allons faire une présentation de la Banque de Développement Local dont on va parler sur son historique et sa création, son organigramme, sa présentation générale et ses principales missions. Puis dans la deuxième étape nous allons aborder la présentation de la structure d'accueil qui est la Direction d'Audit Interne (DAI).

1. La présentation de la Banque de Développement Local

1.1. La création et l'historique de la Banque de Développement Local

La Banque de Développement Local par abréviation BDL est un organisme financier, public et économique qui a été créé durant la période de la restructuration du système bancaire Algérien (1982-1986) par décret n°85/85 du 30 avril 1985. La BDL est la plus jeune des banques publiques algériennes qui se positionne sur le marché bancaire algérien spécialisée dans le financement des EPL « Entreprises Publiques Locales ».

Son évolution a passé par les étapes suivantes :¹¹⁹

- **1985** : La BDL a été créée par décret n°85-85 du 30 avril 1985 sous forme de société nationale, elle avait pour mission d'accompagner et de financer les entreprises publiques locales dans leurs développement local et régional, dotée à sa création d'un capital de 500 millions de dinars, elle a hérité 39 agences, une succursale, un siège social et un effectif 700 agents suite à une cession d'actifs du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) pour la restriction de secteur financier. Elle a repris 6 agences issues des ex-caisses de CMA spécialisées dans les opérations de prêts sur gage, à noter que la formule crédit sur gages est devenue ultérieurement une activité traditionnelle et exclusive de la BDL. Le démarrage de l'activité a eu lieu le 1er juillet 1985. Août de la même année, la banque a repris les activités des Caisses de Crédit Municipal d'Alger, d'Oran et de Constantine, regroupées en un réseau de huit (08) agences dont cinq (05) agences spécialisées dans les opérations de prêts sur gages (PSG).
- **1989** : Avec l'avènement de l'autonomie des entreprises, la BDL a été transformée, le 20 février 1989 en société par actions et son actionnaire principale était le ministère des finances, dotée d'un capital social de 1440 millions de dinars.
- **2002** : La BDL a obtenu son agrément selon la décision de la Banque d'Algérie N° 2002/03 du 23 Septembre.
- **2004** : En mars 2004 la banque a augmenté son capital qui était estimé de 7 140 millions de dinars à un capital estimé de 13 390 millions de dinars, grâce à l'autorisation du conseil de la monnaie et du crédit, ceci était considéré comme une solution aux soucis : de renforcer

¹¹⁹ Document interne de la BDL.

les capacités financières de la BDL, de conforter sa stratégie de développement et sa faculté à assurer le financement et la stimulation de l'activité économique.

- **2011** : La banque a intégré pour la première fois le mode E-Banking dans la distribution de ses services, spécifiquement dans les opérations de virements.
- **2015** : La BDL, a procédé au lancement officiel de la deuxième génération de la banque à distance, il fera également savoir que sa banque a augmenté son capital social de 15 800 milliards de DA en 2014 à 36 800 milliards de DA à fin septembre 2015.
- **2017** : Soucieuse de satisfaire au mieux ses clients en atteignant l'excellence, la Banque a lancé en 2017 son nouveau système d'information, baptisé SI-NASR en référence à la fête de la victoire « 19 Mars 1962 ». Cette puissante technologie fiable, innovante, rapide et répondant aux normes internationales, permet d'effectuer toutes les opérations bancaires de façon centralisée, en toute sécurité.

Avec une expérience de trente-huit ans, la BDL bénéficie d'un réseau étendu qu'il n'a cessé pas de développer. Elle est présente sur l'ensemble du territoire national grâce à ses 164 agences stratégiquement implantées. Parmi celles-ci, six sont spécifiquement dédiées à l'activité exclusive de prêt sur gage, une particularité de la BDL.

La BDL cherche à se démarquer de la concurrence en offrant désormais son soutien non seulement aux PME/PMI de tous les secteurs, mais aussi aux professions libérales, aux particuliers et aux ménages. Son capital social s'élève à 73 000 millions de dinars algériens en 2022. De plus, la BDL accorde une attention particulière aux projets développés dans le cadre des dispositifs d'aide à l'emploi spécifiques mis en place par les pouvoirs publics, tels que l'ANAD, l'ANSEJ, la CNAC et l'ANGEM.

Avec une volonté affirmée d'embrasser la modernité et l'excellence, la BDL met résolument l'accent sur la satisfaction de sa clientèle, c'est pourquoi elle s'évertue de proposer à tous ses clients des produits et services en adéquation avec les avancées technologiques et les standards internationaux.

1.2. L'organigramme de la BDL

La Décision du DG N°15/2022 du 31 Mars 2022 qui avait pour objectif de modifier et compléter l'organisation générale de la BDL. Voir **L'Annexe N° 3**.

1.3. La présentation générale de la BDL

- Raison sociale : Banque de Développement Local - par abréviation BDL.
- Forme juridique : Société Par Actions SPA.
- Capital social : 73 Milliards DZD.

- Siège social : 05, rue GACI AMAR, STAOUALI, Alger.
- Actionnaire : L'état représenté par le ministère des finances.
- Objet social : Banque universelle versée principalement dans le financement de la PME/PMI, des particuliers et professions libérales. La BDL est la seule banque de la place qui a exercée l'activité prêts sur gages en Algérie.
- Création : Décret n° 85/85 du 30 avril 1985 sous forme de société nationale de banque, destinée au financement et au développement local. La BDL s'est transformée en société par actions SPA le 20 février 1989.
- Agrément Banque d'Algérie : Décision Banque d'Algérie n° 2002/03 du 23 septembre 2002.

1.4. Les missions de la BDL

Lors de sa création, la mission de la BDL était principalement axée sur le financement des entreprises publiques locales, qui représentaient plus de 90% de ses activités jusqu'en 1995. Le reste de ses activités comprenait l'octroi de crédits à une clientèle variée, composée de petites entreprises privées, ainsi que l'activité de prêt sur gage.

Conformément aux lois et règlements en vigueur, la BDL a pour mission principale d'effectuer toutes les opérations bancaires et de fournir des prêts et des crédits sous toutes leurs formes, notamment :

- Contribuer au financement des activités d'exploitation et d'investissement surtout des (PME), industrielles ou commerciales ;
- Financer des projets à caractère économique des collectivités locales ;
- Participer à la collecte de l'épargne ;
- Traiter toutes opérations ayant trait aux prêts sur gages ;
- Consentir à toute personne physique ou morale selon les conditions et formes autorisées ;
- Prêts et avances sur effets publics ;
- Effectuer et recevoir tout paiement en espèces ou par chèques, par virements et domiciliations ;
- Établir des mises à disposition, des lettres des crédits et autres opérations de banque.

La BDL a introduit de nouveaux produits à disposition de sa clientèle, tels que les services monétiques, la carte de paiement VISA, Money Gram, le leasing, le capital-investissement, et prochainement l'offre de services d'assurance bancaire.

2. La présentation de la structure d'accueil¹²⁰

2.1. La direction d'audit interne « 098 » et ses relations hiérarchiques et fonctionnelles

La Direction de l'Audit Interne fait partie de la division « Inspection et Audit » sur le plan hiérarchique. Elle est composée de deux départements ainsi que d'un secrétariat administratif placé sous la responsabilité du directeur de la structure.

La DAI intervient suivant un plan d'audit établi par le responsable de l'audit interne et approuvé par la direction générale et le Comité d'Audit. Cependant, la haute direction peut également ordonner des missions spécifiques qui ne sont pas programmées dans le plan d'audit.

La direction Audit Interne est scindée en deux départements et un secrétariat administratif :

➤ Le département « Intervention »

L'organisation du département « intervention » prévoit deux équipes itinérantes distinctes, chacune dirigée par un chef de mission et composée d'auditeurs, ses missions principales sont :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités et les travaux des équipes d'audit, notamment dans les différentes phases de la réalisation de la mission d'audit : (préparation, réalisation et rédaction du rapport) ;
- Veiller au respect de l'application des règles d'éthique, d'intégrité, de la charte d'audit interne de la banque ;
- Participer à l'élaboration du plan d'action et à la fixation des objectifs de la direction et proposer des thèmes de mission d'audit à inscrire dans le plan d'action ;
- Assurer des comptes rendus sur la réalisation des activités et la mise en œuvre du plan d'action du département à l'adresse de la hiérarchie.

➤ Le département « Étude et Suivi »

Structuré en deux services à savoir le service suivi et recommandation et le service études et synthèses. Les missions principales de ce département sont :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités du département, en matière de suivi des recommandations formulées dans le rapport d'audit ;

¹²⁰ Document interne de la direction d'audit interne de la BDL.

- Exploiter les reportings des indicateurs de risque, des rapports des commissaires aux comptes et tout autre document émanant des organes internes ou externes de contrôle ;
- Déterminer les cibles d'audit à travers l'exploitation de la cartographie des risques, des reportings et des autres données produites par les structures de la banque ;
- Établir des synthèses sur l'état de mise en œuvre des recommandations d'audit ;
- Assurer des comptes rendus sur la réalisation des activités et sur la mise en œuvre du plan d'action du département à l'adresse de la hiérarchie.

➤ **Le secrétariat administratif**

Ses missions principales sont :

- Assurer la gestion de l'agenda de la direction ;
- Veiller à l'enregistrement et au classement du courrier (départ et arrivé) ;
- Tenir les dossiers administratifs du personnel de la direction ;
- Gérer les mouvements et la mobilité du personnel en relation avec la structure chargée du capital humain (recrutement, mutation, congé).

L'organigramme de la structure d'accueil est présenté dans **L'Annexe N°04**.

Section 02 : les processus de la gestion de liquidité

La BDL utilise diverses méthodes pour gérer sa liquidité à court et moyen terme. Ces méthodes lui permettent de faire face aux situations de sous-liquidité ou de surliquidité, tout en respectant les réglementations imposées par la Banque d'Algérie. Dans cette section, nous mettrons en évidence les différents processus utilisés par la BDL pour assurer la bonne gestion de sa liquidité.

❖ Les principaux processus de la gestion de liquidité sont cités ci-dessous

1. La gestion de la Réserve Obligatoire (RO)

La BA a obligé les banques à respecter la réserve obligatoire. La base de calcul et de détermination de la réserve obligatoire est l'ensemble des dépôts des clients entre le 15 du mois M et le 15 du mois M+1. On a deux processus, à savoir :

1.1. Le processus de gestion de la situation de trésorerie et de la réserve obligatoire (RO)¹²¹

Les étapes de suivi de la RO sont comme suit :

- Quotidiennement, le Front Office (FO) procède à l'extraction du montant global des dépôts clientèle DZD sur lesquels est calculé l'astreinte du réserve obligatoire (RO), le FO possède aussi à l'établissement la situation de trésorerie DZD consolidée (compte DZD BA, et autre ...) ;
- Si le montant de la RO n'est pas assuré, le FO le signale ce problème au responsable de la dérection de trésorerie et marché DTM ;
- Afin de regulariser la sitation, le responsable de la DTM donne ordre au FO de la cesion des titres sur le marché secondaire ;
- Si aucune contrepartie n'est retrouvée pour l'acquisitions des titres, le DG du DTM dans ce cas sera avisé ;
- En dernier recours, une décision d'emprunt sur le marché monétaire est alors prise dans ce cas par la DG pour pourvoir assurer le montant manquant de la RO ;
- Le FO du DTM, une fois que la décision est reçue, il procède à l'exécution.

1.2. Le processus de déclaration et de calcul de la réserve obligatoire¹²²

Ce process suit la démarche suivante :

- Le chargé des reportings comptables établit la déclaration de l'assiette des RO pour la période considérée ;

¹²¹ Entretien avec un auditeur.

¹²² Document interne : Circulaire N°59/2017.

- Cette déclaration doit être contrôlée, validée et signée par le chef de département « Production Comptable » ;
- Le chef de département « Production Comptable » transmet la déclaration de l'assiette des RO à la BA et à la DTM ;
- Le directeur de la DTM doit avoir une copie de la déclaration de l'assiette des RO ;
- Les chargés du service FO déterminent le montant de la RO de la période considérée en collaboration avec le chef de service du FO.

2. L'établissement et la déclaration du coefficient de liquidité¹²³

Le coefficient de liquidité fournit à la BDL des informations sur sa situation en termes de liquidité, lui permettant de déterminer si elle est confrontée à une sous-liquidité ou à une surliquidité. Cet indicateur revêt une grande importance et peut être établi et déclaré en suivant les étapes décrites ci-dessous :

- La préparations de toutes les données qui aident au calcul du coefficient de liquidité tels que : les prêts interbancaires, les emprunts interbancaires, les opérations de vente et d'achat de devise, les titres financiers émis, les prêts et emprunts de la clientèle, les engagements donnés et reçus, etc ;
- La vérification que toutes les données préparées précédemment font parties des éléments pris en compte dans le calcul du coefficient de liquidité avec leurs justes valeurs et que nous n'avons pas oublier un des éléments entrant dans son calcul ;
- S'assurer de la disponibilité des rubriques comptables celles qui sont nécessaires et celles qui sont exclues selon le schéma comptable existant au niveau de la BDL (la BDL ne fait pas les prévisions) ;
- Effectuer un contrôle de fiabilité des données pour vérifier leurs exactitudes à une date donnée ;
- Le calcul du ratio de liquidité par la Direction de Comptabilité Centrale selon une méthode bien précise et selon un outil de calcul spécifique ;
- Le coefficient de liquidité est calculé par la DCC sur la base des encaissements et décaissements prévus sur les 30 jours à venir ;
- Ce coefficient est déclaré trimestriellement par la DCC à la BA via un modèle spécifique ;
- Ce coefficient est également transmis annuellement par la DCC au département ALM de la DTM , ensuite le département ALM procède à la préparation du rapport de gestion.

3. L'emprunt sur le marché monétaire et interbancaire¹²⁴

Ce processus est appliqué au niveau de la BDL dans le cas où elle est dans situation de sous-liquidité, elle adresse les autres banques pour lui accorder un emprunt. Ce process est composé des étapes suivantes :

¹²³ Entretien avec un cadre responsable au sein de la BDL.

¹²⁴ Entretien avec un auditeur.

- Une fois le besoin en liquidité est déterminé, le FO contacte les autres banques par téléphone ou mail en vue de trouver une contrepartie pour lui accorder un emprunt ;
- Le FO échange avec l'autre banque pour définir les termes de l'emprunt ;
- Le FO et la contrepartie se mettent d'accord sur les conditions de l'emprunt ;
- Le FO contacte la BA (obligation réglementaire) via DEALING afin de diffuser la demande sur le marché (le montant, le taux, la durée, en anonyme ou dévoiler l'identité) ;
- La BA diffuse la demande sur le marché, les banques soumissionnent leurs offres auprès de la BA via DEALING ;
- La banque avec laquelle le FO a échangé en début de processus, soumissionne son offre auprès de la BA via DEALING ;
- La BA nous transfère les offres des banques via la méthode « First In First Out » et nous laisse le choix d'accepter ou de refuser les offres via DEALING ;
- Le FO choisit l'offre, soit avec la banque laquelle qu'on s'est déjà mis d'accord avec elle en début de processus, soit avec une autre avec un taux plus rentable ;
- Le FO formalise les détails de l'emprunt sur excel et l'enregistre sur le SI NASR¹²⁵ tels que : le montant, la date, la valeur de contrepartie, le taux, etc ;
- Le FO envoie parallèlement un screen par mail du ticket reprenant les détails de l'opération saisie pour le Middle Office (MO) et le Back Office (BO) ;
- Le MO fait la vérification de tous les termes de l'emprunt sur le ticket reçu ;
- L'autre banque nous fait un virement via SWIFT ;
- Le BO envoie un mail de confirmation du virement reçu ;
- Le BO renseigne toutes les informations du deal sur SI NASR ;
- Le superviseur du BO doit valider les opérations sur SI NASR, sans ça le dénouement ne peut pas être fait à échéance ;
- Le superviseur du BO reçoit une notification pour l'échéance de l'emprunt ;
- Le BO procède au remboursement de l'emprunt via message SWIFT ;
- Le FO possède au dénouement de l'opération sur SI NASR ;
- Le BO enregistre toutes les opérations effectuées pendant la journée dans un fichier de gestion interne quotidiennement.

4. Le prêt interbancaire¹²⁶

Si la BDL a un excédent au niveau de sa liquidité, elle accorde des prêts aux autres banques qu'elles ont un besoin de liquidité, le processus des prêts interbancaires se déroule selon les étapes suivantes :

- Une fois le besoin en liquidité est déterminé par la banque contrepartie, elle contacte le FO de la BDL qui a une surliquidité par téléphone ou par mail pour lui accorder un prêt ;
- Le FO de la BDL échange avec l'autre banque pour définir les termes du prêt ;

¹²⁵ Système d'information de la BDL.

¹²⁶ Entretien avec un auditeur.

- Le FO de la BDL et la contrepartie se mettent d'accord sur les conditions du prêt ;
- Le FO contacte la BA (obligation réglementaire) via DEALING afin de diffuser la demande sur le marché (le montant, le taux, la durée, en anonyme ou dévoiler l'identité) ;
- La BA diffuse la demande sur le marché, les banques soumissionnent leurs offres auprès de la BA via DEALING ;
- La banque avec laquelle le FO de la BDL a échangé en début de processus, soumissionne son offre auprès de la BA via DEALING ;
- La BA nous transfère les offres des banques via la méthode « First In First Out » et nous laisse le choix d'accepter ou de refuser les offres via DEALING ;
- Le FO choisit l'offre, soit de avec la banque dont laquelle nous avons échangé en début de processus, soit avec une autre avec un taux plus rentable ;
- Le FO formalise les détails de prêt sur excel et l'enregistre sur le SI NASR (montant, date de valeur, et contrepartie, taux, ...) ;
- Le FO envoie parallèlement un screen par mail du ticket reprenant les détails de l'opération saisie pour le MO et le BO ;
- Le MO fait la vérification de tous les termes du prêt sur le ticket reçu ;
- L'autre banque nous fait un virement via SWIFT, le BO reçoit le virement ;
- Le BO envoie un mail de confirmation du virement reçu ;
- Le BO enregistre toutes les informations du deal sur le SI NASR ;
- Le superviseur du BO doit valider les opérations sur SI NASR, sinon le dénouement ne peut pas être fait à échéance ;
- Le superviseur reçoit une notification pour échéance du prêt ;
- Le BO procède à la vérification du remboursement du prêt via message SWIFT ;
- Le superviseur possède au dénouement de l'opération sur SI NASR ;
- Le BO renseigne toutes les opérations effectuées pendant la journée sur un fichier de gestion interne quotidiennement.

5. Le pilotage des plafonds d'encaisses agences¹²⁷

Ce processus suit les étapes suivantes :

- Quotidiennement, le MO procède au suivi des soldes d'encaisse de chaque agence, en consultant ces derniers sur la plateforme Cognos, pour constater les agences qui sont dans une situation de dépassement ;
- Hebdomadairement, le MO procède au calcul du solde moyen pour chaque agence et il compare ce solde avec le plafond de l'encaisse autorisé pour chaque agence ;
- Pour les agences enregistrant des dépassements, chacune va recevoir un courrier en leur demandant de régulariser leurs situations et de procéder au transfert des fonds à la BA de la région ;

¹²⁷ Entretien avec un auditeur.

- Le jour de l'envoi des fonds, l'agence informe la Direction des Banques Classiques DBC via messagerie outlook du transfert qui va être effectué en précisant le montant ;
- La sortie des fonds sera comptabilisée sur le menu caissier le même jour du transfert, et la BDC s'assure de la constatation de la sortie des fonds ;
- La DTM sera tout de même informée du versement effectué ;
- Le jour de comptage à la BA, le versement sera comptabilisé au niveau de l'agence ;
- Le même jour, la BA reçoit le Swift ARTS relatif au comptage (Avis de crédit).

6. La facilité de dépôt à vingt-quatre (24) heures¹²⁸

Ce processus suit la démarche suivante :

- La définition du besoin de liquidité en montant X par le FO ;
- La transmission à la BA d'un courrier qui doit être signé par les personnes habilitées, en demandant à la BA de débiter le compte de la BDL du montant X par le FO ;
- La BA reçoit le courrier et crédite le compte de la BDL à ce montant ;
- La saisie du débit du compte BA sur le système au moment du remboursement de crédit et des intérêts par la BDL à la BA dans le même jour.

¹²⁸ Entretien avec un auditeur.

Section 03 : La conduite d'une mission d'audit sur la gestion de la liquidité

Nous avons présenté précédemment les différentes notions théoriques sur la liquidité bancaire et processus de gestion du risque de liquidité, nous passons maintenant à l'étude pratique de ce processus à travers une mission d'audit qui s'est déroulée au niveau des structures suivantes : la Direction de Trésorerie et de Marché « 099 », la Direction d'Audit Interne « 098 ».

Il est important de souligner que, en tant que stagiaires, la mission présentée ci-dessous n'a pas fait l'objet d'une mission officielle. Il s'agit d'une mission d'apprentissage réalisée par nos soins en collaboration avec les auditeurs internes de la Direction d'Audit Interne ainsi que sur la base des séances de travail que nous avons tenus au niveau des départements de la DTM.

. L'objectif de cette mission est :

- De vérifier sa conformité aux réglementations internes ;
- De vérifier sa conformité aux réglementations externes ;
- De vérifier sa conformité ainsi aux normes de bonnes pratiques.

1. La phase de planification de la mission

1.1. L'ordre de mission

Le document intitulé "ordre de mission" est essentiel pour attester de la nature officielle de chaque mission d'audit interne. Il représente le mandat conféré par la direction générale à la direction d'audit interne pour enclencher la mission. Cependant, aucun ordre de mission n'a été émis pour notre mission, car cette dernière n'a pas de caractère officiel. Vous pouvez consulter le modèle d'ordre de mission en **Annexe N° 5**.

1.2. L'étape de prise de connaissance

Durant cette étape, il est essentiel de s'informer et de se familiariser avec le domaine à auditer en examinant les manuels de fonction et les textes réglementaires, en étudiant l'organisation des différentes directions (via l'organigramme et les descriptions de tâches), ainsi qu'en analysant les rapports d'audit et d'inspection réalisés précédemment par les structures internes ou les cabinets externes. Cette démarche contribue à une meilleure compréhension du fonctionnement du processus de gestion de la liquidité mis en place.

1.2.1. La collecte de données

Afin de mieux comprendre « le processus de gestion de la liquidité » nous avons rassemblé les documents qui régissent ce processus, à savoir :

❖ **Les réglementations externes**

- Le règlement de la Banque d'Algérie n°11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité ;
- Le règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ;
- Le règlement de la Banque d'Algérie n°04-02 du 04 mars 2004 fixant les conditions de constitution des réserves minimales obligatoires ;
- L'instruction de la Banque d'Algérie n° 07-2011 du 21 décembre 2011 portant « coefficient de liquidité des banques et des établissements financiers » ;
- L'instruction de la Banque d'Algérie n° 01-2017 du 1er mars 2017 modifiant et complétant l'instruction n°02-2004 du 13 mai 2004 relative au « régime des réserves obligatoires » ;
- Instruction de la Banque d'Algérie N° 04-2014 du 30/12/2014 portant « coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers ».

❖ **Les réglementations internes**

Les Référentiels et textes réglementaires sont présentés comme suit :

- Le circulaire N°17/2005 du 02/08/2005 portant sur « Modalités de Calcul et de déclaration du Ratio de Liquidité » ;
- Le manuel de Fonctions de la Direction Trésorerie et Marchés N°06/2017 du 05/02/2017 ;
- Circulaire N°59/2017 du 22/11/2017 portant sur « Gestion des Réserves Obligatoires ».
- La note DGA-E N°05/2015 du 26/10/2015 portant sur « Transmission de dossiers à la Banque d'Algérie pour contrôle a posteriori » ;
- La décision PDG N°47/2017 portant sur « Organisation de la Direction Trésorerie et Marchés » ;
- La note DTM N°21/2018 du 28/06/2018 portant sur « Ouverture des sacs au niveau de la Caisse Principale ».

❖ **Les autres documents**

Il convient de noter que, pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas pu accéder à certaines informations et documents, tels que les rapports d'audit interne et d'inspection antérieurs ainsi que les états financiers. Cependant, les éléments suivants nous ont été communiqués :

- L'organigramme de la Direction d'Audit Interne, de la Direction de Trésorerie et de Marché ainsi que l'organigramme de la BDL (Voir **Annexe N° 06**) ;

- Les textes et notes internes régissant la réglementation de la banque ;
- Le plan de vérification et de fonctionnement ainsi que la charte d'audit.

1.2.2. Les structures auditées¹²⁹

Dans le cadre de notre mission, Nous nous sommes déplacées vers la DTM, cette dernière est composée des départements suivants : Front Office, Middle Office, Back Office, Caisse Principale, et récemment, ALM et risque de marché. Chaque département est ensuite subdivisé en trois services.

➤ **Le département Front Office (FO)**

Ses principales tâches sont :

- Assurer la gestion optimale et rationnelle de la trésorerie, à travers l'intermédiation sur les marchés : interbancaire, de change, ainsi que les marchés primaire et secondaire (pour son propre compte ou celui de la clientèle) ;
- Assurer la mise en œuvre de la stratégie de refinancement ;
- Assurer la fonction de correspondant de la Direction Trésorerie et Marché vis-à-vis du réseau commercial, des autres structures de la banque et des organismes externes.

➤ **Le département Middle Office (MO)**

Ses principaux travaux sont :

- Assurer la coordination et la fluidité des échanges entre le FO et le BO ;
- Assurer la vérification des confirmations des transactions avec les différentes contreparties et suivre leur dénouement par le BO ;
- Produire des reportings quotidiens, assurer les diverses déclarations à l'adresse des organismes externes, ainsi que la gestion et récupération de la bonification ;
- Identifier les transactions présentant des anomalies, les analyser et s'assurer de leur régularisation.

➤ **Le département Back Office (BO)**

Ses principales missions sont :

- Assurer la comptabilisation et l'exécution sur le système d'information des opérations initiées par le département FO ;
- Assurer la gestion de la plateforme ARTS, et prendre en charge la validation et l'exécution des transactions ARTS initiées par le FO et les autres structures habilitées de la Banque ;
- Assurer la gestion et le suivi du portefeuille de titres et des comptes ouverts auprès de la Banque d'Algérie.

¹²⁹ Document interne de la BDL : Le manuel de Fonctions de la Direction Trésorerie et Marchés N°06/2017.

➤ **Le département de Caisse Principale**

Il est composé de trois services :

- ❖ Service de gestionnaire de fonds ;
- ❖ Service atelier de comptage 01 ;
- ❖ Service atelier de comptage 02.

➤ **Le département Risque de Marché et ALM**

Son travail consiste à :

- Maintenir un niveau de risque acceptable et la fixation des limites ;
- L'identification des activités stratégiques à développer et l'élaboration d'une stratégie d'allocations des fonds propres ;
- Centraliser et gérer les risques financiers de la banque (liquidité, taux et change), c'est la fonction du Taux de Cession Interne (TCI) ;
- Assurer le respect des ratios internes et réglementaires ;
- Garantir la marge commerciale des lignes de métiers (sur toute la durée de vie des opérations).

1.2.3. La description des process de gestion de liquidité

Nous avons choisi de donner un descriptif qui présente chacun des principaux process de la gestion de la liquidité, à savoir :

- Le suivi de la réserve obligatoire ;
- La déclaration de l'assiette des RO ;
- L'établissement de la déclaration du coefficient de liquidité ;
- L'emprunt sur le marché monétaire et interbancaire ;
- Le prêt interbancaire ;
- Pilotage des plafonds d'encaisses agences ;
- La facilité de dépôt à vingt-quatre (24) heures.

La description des process cités ci-dessus est mentionnée dans la section précédente de ce chapitre.

1.3. L'étape d'identification et d'évaluation des risques

1.3.1. L'identification des risques :

Dans cette étape, on va tenter d'identifier l'ensemble des risques liés à chaque processus de gestion de liquidité de la BDL. Ces risques sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°04 : Le référentiel du Control Interne (RCI).

	Processus	Objectif du processus	Sous processus	N°	Risque	Type de risque
1.	Gestion de la situation de trésorerie et de la réserve obligatoire.	Maintenir un niveau de trésorerie permettant de satisfaire aux besoins de la banque et aux exigences réglementaires relatives à la réserve obligatoire.	L'établissement des prévisions d'encaissement et de décaissement.	R1.	Erreurs dans la constitution des projections de décaissements / encaissement induisant un risque de liquidité.	-Risque réglementaire due au non-respect de la RO.
			Constitution de la réserve obligatoire.	R2.	Discordance entre les réserves constituées et la déclaration de l'assiette de calcul reçu / non-respect du taux des réserves obligatoires en vigueur/ risque de non-conformité / déclaration tardive.	Risque opérationnel.
				R3.	Erreurs dans la constatation des produits / Pénalités relatifs aux RO.	Risque opérationnel.
2.	Déclaration et calcul de la réserve obligatoire.	Garantir la stabilité du système financier et influencer la politique	Établissement de la déclaration de l'assiette des RO par la DCC.	R4.	Risque d'erreur dans le calcul de l'assiette.	Risque opérationnel.
				R5.	Risque des tentatives de manipulation des montants De l'assiette	Risque opérationnel.

		monétaire.			des RO déclarés.	
			Contrôle et validation de l'assiette des RO par le chef de produit comptable.	R6.	Risque du non-contrôle par le chef de département « Production Comptable ».	Risque opérationnel.
			Le chargé et chef de service FO détermine le montant des RO de la période considérée.	R7.	Erreur du calcul du montant des RO.	Risque opérationnel.
3.	L'établissement et la déclaration du coefficient de liquidité.	Veiller à ce que la BDL maintient un niveau adéquat de liquidité pour faire face à leurs obligations financières à court terme.	Calcule le coefficient de liquidité par la DCC.	R8.	Erreur du calcul de coefficient de liquidité.	Risque opérationnel.
				R9.	Ignorer certains éléments entrants dans le calcul de ce coefficient.	Risque opérationnel.
				R10.	La surestimation ou la sous-estimation des valeurs des éléments du ratio de liquidité.	Risque opérationnel.
				R11.	Le non-respect de la durée des éléments entrant dans le calcul de coefficient de liquidité.	Risque opérationnel.

			La déclaration du coefficient de liquidité trimestriellement à la BA.	R12.	Le non-respect de la date de déclaration.	Risque réglementaire.
4.	Emprunt interbancaire.	Satisfaire aux besoins de la banque en trésorerie à travers des emprunts sur le marché monétaire.	Définition des besoins.	R13.	Erreurs d'estimation des besoins de liquidité de la banque.	Risque opérationnel.
			Introduction de la demande d'emprunt.	R14.	Erreurs / Discordance sur les montants, taux...	Risque Opérationnel.
			Traitement de l'opération.	R15.	Retard dans le traitement de l'opération.	Risque Opérationnel.
			Remboursement de l'emprunt.	R16.	Discordance entre les montants placés et les montants remboursés, non calcul des intérêts.	Risque Opérationnel.
5.	Prêt interbancaire.	Optimiser la liquidité de la banque.	Déterminer l'excédent en liquidité.	R17.	Erreurs d'estimation décèdent de liquidité de la banque.	Risque Opérationnel.
			Introduction de l'offre.	R18.	Erreurs / Discordance sur les montants, taux...	Risque Opérationnel.
			Traitement de l'opération.	R19.	Retard dans le traitement de l'opération.	Risque Opérationnel.
			Remboursement de prêt.	R20.	Discordance entre les montants placés et les montants remboursés, non calcul des	Risque Opérationnel.

					intérêts.	
6.	Pilotage des plafonds d'encaisses agences	Transfert des excédents d'encaisse permettant de sécuriser les encaisses au niveau Caisse principale / Agence chef-lieu.	Le suivi des soldes d'encaisse sur la plateforme Cognos.	R21.	Seuil d'encaisse inadéquat aux besoins du réseau.	Risque de liquidité.
				R22.	Risque de dilution des responsabilités pour la gestion des plafonds d'encaisse .	Risque Opérationnel.
			Envoi de fonds.	R23.	- Surcharge - Comptage manuel induisant a un écart entre les fonds préparés et le transfert.	Risque Opérationnel.
				R24.	-Difficultés dans les transferts BA (montants des transferts limités par la BA, horaires de réception des fonds limités, conditions de tri complexes, limitations du volume pour les petites coupures et la monnaie) qui cause le on transfert des excédents d'encaisses (Dépassement des encaisses autorisées).	Risque Opérationnel.
				R25.	-Risque de perte de ressources en cas de vols au niveau des agences. .	Risque Opérationnel.

			Traitement de l'opération.	R26.	- Comptage manuel induisant a un écart entre le montant reçu et le montant du transfert.	Risque Opérationnel.
7.	Facilité de prêt marginal / Crédit intra-journalier.	Satisfaire aux besoins de la banque en trésorerie à travers des emprunts sur le marché monétaire.	Détermination des besoins.	R27.	Erreurs d'estimation des besoins de liquidité de la banque.	Risque Opérationnel.
			Introduction de la demande de prêt.	R28.	Erreurs / Discordance sur les montants, taux, titres à nantir.	Risque Opérationnel.
			Traitement de l'opération.	R29.	Retard dans le traitement de l'opération.	Risque Opérationnel.
			Remboursement du prêt.	R30.	Discordance entre les montants placés et les montants remboursés, non calcul des intérêts.	Risque Opérationnel.

Source : élaboré par nos soins avec la collaboration de tuteur de stage.

1.3.2. L'évaluation des risques

L'étape d'évaluation des risques passe en deux sous-étapes qui sont :

➤ **La création d'une échelle de cotation des risques (impact/occurrence)**

Nous avons utilisé une échelle de notation de 1 à 3 pour évaluer les risques identifiés en fonction de leurs impacts et de leurs fréquences.

Tableau N° 05 : Tableau de cotation des risques.

Fréquence	Échelle	Impact	Échelle
Faible	1	Faible	1

Moyenne	2	Moyen	2
Forte	3	Fort	3

Source : établi par nos soins.

➤ **Association du couple (fréquence/impact) pour chaque risque**

Dans le cadre d'une mission d'audit conforme aux bonnes pratiques, cette étape est normalement réalisée par un expert du service « Risk-Management ». En l'absence de cette cartographie, nous avons choisi une approche similaire en simplifiant les étapes et en prenant en considération les constats récurrents ainsi que les données générales du processus audité.

Le tableau expliquant la méthode d'évaluation des risques est présenté en **Annexe N°7**.

Vous trouverez la cartographie des risques indiquant en détail les différents risques en **Annexe N°8**.

❖ **Les principaux risques**

À ce stade, on reprend les 12 principaux risques dont la criticité (elle calculée en multipliant l'impact par la fréquence) égale à 9, ses risques sont présentés comme suit :

- Erreurs dans la constitution des projections de décaissements / encaissement induisant un risque de liquidité. (R1)
- Discordance entre les réserves constituées et la déclaration de l'assiette de calcul reçu / non-respect du taux des réserves obligatoires en vigueur/ risque de non-conformité / déclaration tardive. (R2)
- Risque des tentatives de manipulation des montants De l'assiette des RO déclarés. (R5)
- Ignorer certains éléments qui sont inclus dans le calcul du coefficient de liquidité. (R9)
- Erreurs / Discordance sur les montants, taux (en cas d'emprunt). (R14)
- Discordance entre les montants placés et les montants remboursés, non calcul des intérêts (en cas d'emprunt). (R16)
- Erreurs / Discordance sur les montants, taux (en cas de prêt). (R18)
- Discordance entre les montants placés et les montants remboursés, non calcul des intérêts (en cas de prêt). (R20)
- Seuil d'encaisse inadéquat aux besoins du réseau. (R21)

- Risque de dilution des responsabilités pour la gestion des plafonds d'encaisse. (R22)
- Difficultés dans les transferts BA (montants des transferts limités par la BA, horaires de réception des fonds limités, conditions de tri complexes, limitations du volume pour les petites coupures et la monnaie) qui cause le non transfert des excédents d'encaisses (Dépassement des encaisses autorisées). (R24)
- Discordance entre les montants placés et les montants remboursés, non calcul des intérêts. (R30)

1.4. Le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation joue un rôle crucial en définissant et en formalisant les domaines d'investigation de la mission d'audit. Il est élaboré en collaboration avec le responsable de l'audit interne, puis signé par le chef de mission, précisant les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le périmètre d'action de la mission d'audit.

1.4.1. Les objectifs généraux

- S'assurer de la protection du patrimoine ;
- S'assurer de la fiabilité et de l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Veiller au respect de la réglementation de la Banque d'Algérie ;
- Garantir la bonne application des règles, instructions et procédures définies par hiérarchie de la Banque ;
- Favoriser l'efficacité et de l'efficience des opérations et l'optimisation des ressources.

1.4.2. Les objectifs spécifiques

- Évaluer l'efficacité de la stratégie de gestion de la liquidité mise en place par la banque ;
- S'assurer de l'existence et de l'application stricte des textes réglementaires encadrant ce volet ;
- Examiner la pertinence des contrôles permanents exercés ;
- Faire la revue générale des activités de la DTM ;
- Vérifier le respect du principe de séparation des tâches ;
- S'assurer de la bonne application des procédures et processus de réalisation des opérations ;
- Vérifier la mise en place d'un manuel de procédures, encadrant l'activité de gestion du risque de liquidité, à jour et connu par tous ;
- S'assurer de l'établissement du tableau de trésorerie prévisionnel permettant le suivi hebdomadaire de sa situation de liquidité ;
- S'assurer de la constitution des réserves obligatoires et de leur déclaration à temps.

1.4.3. Le champ d'intervention

Pour l'exécution de notre mission, nous avons effectué des déplacements vers la DTM.

2. Phase d'accomplissement

Après une étude approfondie des processus de gestion de la liquidité et d'identification des zones de risques et des objectifs à atteindre. Nous nous sommes déplacés sur le terrain vers la structure auditée (DTM) afin de mener notre mission. Cette phase est composée de deux étapes qui sont la réunion d'ouverture et l'étape de collecte des informations et constitution des preuves d'audit.

2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture matérialise le démarrage officiel de la mission d'audit. Elle est la première relation entre l'audité et l'auditeur. L'objet de cette réunion est d'expliciter les objectifs de la mission et la démarche à suivre aux audités, afin d'instaurer un climat de confiance avec ces derniers.

Cependant, en raison du caractère non-officiel de notre mission, les réunions que nous avons tenues avec les responsables des structures audités ont pour objet de nous introduire au sein des structures pour la réalisation des travaux nécessaires à notre cas pratique.

2.2. L'étape de collecte des informations et de constitution des preuves d'audit

Durant cette phase, nous avons utilisé plusieurs outils d'audit interne à savoir :

2.2.1. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Afin de réaliser les objectifs d'audit et de tester les contrôles clés, nous avons élaboré un questionnaire de contrôle interne (QCI) visant à évaluer le dispositif de contrôle interne du processus de la gestion de la liquidité, nous nous sommes déplacés à la DTM pour apporter les réponses.

Il s'agit d'une liste de questions fermées dont les réponses ne peuvent être que OUI ou NON. Ainsi, les réponses négatives désignent les points faibles de la gestion de liquidité. De même, les réponses positives mettent en évidence des points forts. Aussi, ses réponses seront apportées à travers la réalisation des tests avec l'aide des outils à notre disposition.

Ce questionnaire va donc constituer notre guide dans la réalisation du programme d'audit. Il est présenté en **Annexe N° 09**.

2.2.2. L'entretien

Munis de notre QCI, et en vue de réaliser une investigation et un contrôle minutieux, nous nous sommes lancés dans une enquête sur le terrain pour la recherche d'éléments de réponse à nos questions. C'est pourquoi des entretiens ont été réalisés avec plusieurs intervenants dans les processus de gestion de la liquidité, à savoir :

- Le personnel du service FO de la DTM ;
- Le personnel du service MO de la DTM ;
- Le personnel du service BO de la DTM ;
- Le personnel du service ALM de la DTM
- Le chef de la direction d'audit.

2.2.3. Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

Grâce à l'utilisation des outils mentionnés précédemment, nous avons pu relever les dysfonctionnements et anomalies relatifs au processus de gestion de la liquidité. À cet égard, chaque dysfonctionnement identifié donne lieu à l'établissement d'une Fiche d'Observation. On trouve dans cette dernière : le référentiel, le ou les problèmes (également appelés constats), les causes, les conséquences ainsi que les recommandations visant à résoudre le problème.

On va présenter la fiche de constat en **Annexe N°10**.

Ces fiches d'observations sont au nombre de 4 reprenant 16 constats, elles se présentent comme suit :

Fiche d'observation N°01

<p><u>Référentiel :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Manuel de fonctions de la DTM N°06/2017 du 05/02/2017.
<p><u>Constat(s) :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Les rappels envoyés aux agences enregistrant des dépassements par rapport à leurs plafonds d'encaisse autorisés, ne permettent d'assurer un suivi rigoureux.- L'absence d'un texte qui définit l'ensemble des comptes concerné par le calcul du plafond d'encaisse autorisé.

Cause(s) :

- Suivi de l'encaisse non efficace.

Conséquences :

- Risque réglementaire.
- Risque de liquidité.
- Risque de défaillance dans le pilotage des excédents de trésorerie.

Recommandations :

- Assurer l'encadrement des agences pour le respect de la procédure arrêté de caisse.
- La revue des termes de la convention avec AMNAL.
- Le renforcement des contrôles sur les arrêtés de caisse.
- La diversification des prestataires de transport de fonds.

Fiche d'observation N°02 :

Référentiel :

- Articles 24 et 25 du règlement Banque d'Algérie 11-04 du 24 mai 2011 portant l'identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.

Constat(s) :

- Le plan de financement d'urgence n'existe pas.
- Le département de trésorerie souffre d'un nombre important de traitement manuels et d'une dépendance vis-à-vis des remontées de différentes structures, pouvant être optimisés.
- Le calcul de la RO reste tributaire de retraitements manuels engendrant un risque d'erreurs.
- Le module dédié à la gestion de la liquidité SI NASR n'est pas opérationnel.

Cause(s) :

- L'absence d'un encadrement complet de la gestion de la liquidité.
- La défaillance des outils utilisés dans la gestion de la liquidité.

Conséquences :

- Risque réglementaire, qui se présente sous le non-respect des obligations réglementaires notamment en matière de la réserve obligatoire et du plan de gestion de crise ainsi que les tests.
- Risque opérationnel qui se présente dans les erreurs d'exécution.

- Risque réglementaire, par le non-respect de la réglementation qui oblige de faire le PFU.

Recommandations :

- Le département trésorerie devra mettre en place en collaboration avec l'ALM un encadrement complet de la gestion de la trésorerie qui comprendra :
 - Un plan de financement d'urgence (PFU) et des tests réguliers.
 - L'automatisation des traitements manuels du département trésorerie.
- L'automatisation des projections de trésorerie afin d'intégrer d'avantage d'éléments permettant l'optimisation de la gestion de la liquidité. (Actuellement seuls les flux du compte BA qui sont pris en compte).
- Renforcer le contrôle du montant de la déclaration de la réserve à la BA.
- Rendre opérationnel le module dédié à la gestion de trésorerie sur SI NASR.

Fiche d'observation N°03

Référentiel :

- Manuel de fonctions de la DTM N°06/2017 du 05/02/2017.

Constats :

Dans l'entretien mené avec le chef département ALM, nous avons relevé les faits suivants :

- Le module ALM n'est pas opérationnel.
- Les Gaps de liquidité calculés se limitent au calcul des GAPS statiques sans prendre en considération la nouvelle production.
- L'absence d'un comité ALCO.
- La non formalisation de la politique, des processus et de procédures de gestion ALM.

Cause(s) :

- Le personnel n'est pas formé.
- Manque de sensibilisation.

Conséquence(s) :

- Risque opérationnel.
- Risque de liquidité.
- Risque de perte d'opportunité sur les placements.
- Défaut du pilotage des activités.

Recommandations :

- La formalisation de la politique, des processus et de procédures de gestion ALM.
- Rendre le département ALM opérationnel en termes de calcul et de simulation des prix et

<p>de calcul des GAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implémenter le processus ALM opérationnel (projection, calcul des GAP dynamique...etc.) - Assurer une bonne formation aux personnels.
--

Fiche d'observation N°04

<p><u>Référentiel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manuel de fonctions de la DTM N°06/2017 du 05/02/2017.

<p><u>Constats :</u></p> <p>Le non-respect de la répartition de certaines tâches :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tache</th> <th>Effectuée par</th> <th>Doit être effectuée par</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- La saisie des informations des emprunts/prets interbancaire sur excel et l'enregistrement sur le SI NASR , (montant , date de valeur, et contrepartie , taux)</td> <td>Le Front Office</td> <td>Le Back Office</td> </tr> <tr> <td>- La déclaration auprès de la BA des intérêts servis par le réseau commercial à la clientèle détentrice des comptes devises.</td> <td>Le Middle Office</td> <td>Le Front Office</td> </tr> <tr> <td>-Le respect des contraintes réglementaires relatives au ratio de liquidité.</td> <td>La DCC</td> <td>Le Front Office</td> </tr> <tr> <td>- L''élaboration quotidienne des reportings relatifs aux activités de la trésorerie.</td> <td>Le Front Office</td> <td>Le Middle Office</td> </tr> <tr> <td>- La conception des schémas comptables relatifs aux nouveaux</td> <td>Le Back Office</td> <td>Le Middle Office</td> </tr> </tbody> </table>	Tache	Effectuée par	Doit être effectuée par	- La saisie des informations des emprunts/prets interbancaire sur excel et l'enregistrement sur le SI NASR , (montant , date de valeur, et contrepartie , taux)	Le Front Office	Le Back Office	- La déclaration auprès de la BA des intérêts servis par le réseau commercial à la clientèle détentrice des comptes devises.	Le Middle Office	Le Front Office	-Le respect des contraintes réglementaires relatives au ratio de liquidité.	La DCC	Le Front Office	- L''élaboration quotidienne des reportings relatifs aux activités de la trésorerie.	Le Front Office	Le Middle Office	- La conception des schémas comptables relatifs aux nouveaux	Le Back Office	Le Middle Office
Tache	Effectuée par	Doit être effectuée par																
- La saisie des informations des emprunts/prets interbancaire sur excel et l'enregistrement sur le SI NASR , (montant , date de valeur, et contrepartie , taux)	Le Front Office	Le Back Office																
- La déclaration auprès de la BA des intérêts servis par le réseau commercial à la clientèle détentrice des comptes devises.	Le Middle Office	Le Front Office																
-Le respect des contraintes réglementaires relatives au ratio de liquidité.	La DCC	Le Front Office																
- L''élaboration quotidienne des reportings relatifs aux activités de la trésorerie.	Le Front Office	Le Middle Office																
- La conception des schémas comptables relatifs aux nouveaux	Le Back Office	Le Middle Office																

produits mis en place par la DTM.		
<u>Cause(s) :</u> <ul style="list-style-type: none">- Manque de sensibilisation du management.		
<u>Conséquence(s) :</u> <ul style="list-style-type: none">- Risque opérationnel (omission, erreur très élevée).- Risque réglementaire.		
<u>Recommandations :</u> <ul style="list-style-type: none">- Mettre à jour le manuel de fonction de la DTM et élaborer un texte interne régissant le processus de gestion de la liquidité au niveau des banques.- Mettre en place un manuel de procédures et des fiches de poste définissant les rôles et responsabilités pour chaque employé.		

3. La phase de communication des résultats

Cette étape marque la conclusion de notre mission et se décompose en trois étapes distinctes qui sont : le projet de rapport, la réunion de clôture et le rapport d'audit.

3.1. Le projet de rapport

Le rapport de projet représente une compilation des lacunes et des dysfonctionnements identifiés tout au long de la mission. Dans notre situation, le projet de rapport a été élaboré sous la forme d'un document qui regroupe les fiches d'observations qui classées hiérarchiquement selon l'importance de leurs constats.

3.2. La réunion de clôture

Une réunion de clôture a été tenue avec les responsables de la structure auditée la DTM. L'objectif de cette réunion était de présenter d'abord le projet de rapport et de permettre par la suite aux audités de contester ou de confirmer les faits et les conclusions, ainsi que de proposer des corrections ou des orientations. Les recommandations formulées peuvent être entièrement ou partiellement validées, enrichies ou même remplacées par une autre alternative afin de les améliorer.

3.3. Le rapport d'audit

Le rapport d'audit, considéré comme l'aboutissement de toute mission d'audit, il récapitule et consolide les résultats obtenus lors de la mission, en mettant l'accent sur les constats et les

recommandations. Il doit être transmis à la direction générale dans les délais les plus proche. Le rapport comprend les éléments suivants :

- Un rappel sur l'objet et les objectifs de la mission.
- La précision de la démarche adoptée lors de la mission.
- Un descriptif du dispositif réglementaire et procédural.
- Une synthèse des principales préconisations émises.
- Le corps du rapport reprenant les fiches d'observation, classées par ordre d'importance des faits.
- Des annexes.

4. La phase de suivi des recommandations

La phase de suivi des recommandations dans la démarche d'une mission d'audit interne est cruciale pour s'assurer de la mise en œuvre effective des mesures d'amélioration proposées. Cette phase permet de vérifier si les recommandations ont été correctement intégrées dans les processus et les pratiques de l'organisation auditée. Elle consiste à suivre l'évolution des actions entreprises, à évaluer les progrès réalisés et à fournir un retour d'information aux parties prenantes concernées.

Il est important de souligner que cette phase nécessite une communication régulière avec les responsables et les parties impliquées dans la mise en œuvre des recommandations. Elle peut comprendre des réunions de suivi, des rapports d'avancement et des échanges d'informations pour s'assurer que les actions recommandées sont en cours de réalisation.

Cependant, cette phase n'a pas eu lieu dans notre cas en raison du caractère non officiel de notre mission.

Conclusion du troisième chapitre

Ce chapitre constitue l'aboutissement du travail théorique exposé. Notre mission qui porte sur la gestion de la liquidité se compose de trois phases successives suivantes : la phase de planification, la phase d'accomplissement et la phase de conclusion.

À travers notre étude empirique, nous avons pu renforcer notre compréhension de la méthodologie appliquée lors d'une mission d'audit interne, ainsi que des outils et techniques

utilisés à chaque phase de la mission. Aussi, la réalisation de notre mission d'audit interne axée sur la gestion de la liquidité a été une occasion précieuse d'approfondir nos connaissances dans ce domaine, grâce à notre mission, nous nous sommes arrivés à détecter les insuffisances et les risques liés aux processus de gestion de la liquidité, d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place, de détecter les risques potentiels liés à la liquidité et de pouvoir formuler des recommandations visant à améliorer les processus et les pratiques.

Nous concluons ce chapitre en espérant avoir démontré l'application de la méthodologie de conduite d'une mission ainsi que l'utilisation des outils d'audit indispensables pour évaluer la gestion de liquidité.

Conclusion générale

Conclusion générale

Afin de faire face aux risques liés à la gestion de liquidité, les banques doivent établir un dispositif de contrôle interne efficace et efficient qui permet d'identifier, de mesurer et de maîtriser ces risques. Donc l'audit interne analyse et évalue les processus de gestion de liquidité qui permet d'identifier les risques potentiels, de garantir la conformité réglementaire et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

On arrive à la conclusion de notre mémoire intitulé « Mission d'audit interne portant sur la gestion de la liquidité », dans lequel nous avons cherché à mettre en évidence la contribution de la fonction d'audit interne à l'amélioration du dispositif de gestion de la liquidité dans le domaine bancaire, donc notre problématique de recherche est : « **comment la fonction d'audit interne contribue-t-elle à l'amélioration du processus de gestion de liquidité de la BDL ?** »

Pour répondre à cette question, nous avons structuré notre travail en deux parties.

- La première partie, étant théorique, se compose de deux chapitres. Le premier chapitre, intitulé « Généralités sur l'audit interne et le contrôle interne », il est divisé en trois sections qui abordent respectivement : le contrôle interne, l'audit interne, ainsi que la méthodologie et les outils de l'audit interne. Le deuxième chapitre, intitulé « La gestion de la liquidité bancaire », se compose de trois sections distinctes, dans la première section on traite les risques bancaires majeurs et la réglementation prudentielle, dans la deuxième section on développe la notion de liquidité et la gestion actif-passif, tandis que dans la dernière section on aborde spécifiquement le risque de liquidité, son identification, sa mesure et les méthodes de couverture.
- La deuxième partie, étant pratique, est constituée d'un seul chapitre, intitulé « L'audit interne des processus de gestion de liquidité de la BDL », il englobe trois sections qui traitent respectivement : la présentation de la structure d'accueil, les processus de gestion de liquidité de la BDL, la conduite d'une mission d'audit interne portant sur la gestion de la liquidité au sein de la BDL.

Pour apporter une réponse probante à cette problématique, nous avons adopté une méthode qualitative basée sur une étude de cas au sein de la BDL, nous avons utilisé des entretiens avec les cadres supérieurs et les responsables, et des observations. Cette méthode nous a permis d'identifier les risques potentiels qui pourraient avoir une incidence sur la gestion de la liquidité ainsi que la fourniture des recommandations pour pouvoir faire face à ces risques.

Les résultats de l'étude empirique

En effet, au travers de notre stage pratique qui s'est déroulé au niveau de la Direction de l'Audit Interne de la BDL, et qui consistait en une mission d'audit portant sur la gestion de la liquidité, nous avons pu suivre concrètement la méthodologie de réalisation d'une mission d'audit interne ainsi que les différents outils et techniques utilisés (interviews, QCI, ...).

De ce fait, nous pouvons conclure que l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration des processus de gestion de liquidité au sein de la BDL, il évalue la capacité de la banque à gérer efficacement ses ressources liquides, en tenant compte de la solvabilité, de la liquidité à court terme et de la rentabilité à long terme. Cela implique d'examiner les politiques, les procédures et les systèmes de contrôle internes liés à la gestion de liquidité. Aussi l'audit interne identifie les risques et les vulnérabilités spécifiques à la gestion de liquidité. Cela peut inclure l'analyse des positions de trésorerie, des sources de financement, des besoins en liquidités prévus, des stress tests et des plans de continuité des activités en cas de crise. Il évalue également la conformité aux réglementations applicables, telles que les exigences de fonds propres, les ratios de liquidité et les limites d'exposition aux risques.

L'audit interne sur la gestion de liquidité bancaire au sein de la BDL permet également d'identifier les opportunités d'amélioration des processus et des contrôles internes. Cela peut inclure des recommandations visant à renforcer les politiques de gestion de liquidité, à mettre en place des outils de surveillance et d'alerte précoce, à améliorer les modèles de prévision des flux de trésorerie et à renforcer la communication et la coordination entre les différentes parties prenantes.

Par la suite, ces recommandations seront hiérarchisées en fonction de leurs degrés de priorité, et leurs mises en œuvre sont suivies de près afin d'en assurer leurs réalisations.

Le test des hypothèses

Concernant les hypothèses que nous avons proposées au début de notre travail, nous avons pu constater à travers notre cas pratique au sein de la BDL ce qui suit :

L'hypothèse 01 : Le contrôle interne se compose d'un ensemble de procédures mises en œuvre au sein d'une organisation dans le but de garantir raisonnablement l'atteinte des objectifs fixés. L'audit interne, quant à lui, est une fonction indépendante chargée d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne. Une mission d'audit interne est menée de manière méthodique et structurée.

Hypothèse confirmée. L'audit interne mène des missions de manière méthodique pour identifier les lacunes et proposer des améliorations, contribuant ainsi à renforcer le système de contrôle interne de l'organisation.

L'hypothèse 02 : La liquidité bancaire se réfère à la capacité d'une institution bancaire à honorer ses engagements financiers à court terme. Le risque de liquidité désigne la probabilité qu'une banque ne puisse pas satisfaire ses obligations financières à cause d'un manque de liquidités disponibles. Ce risque peut être atténué par la mise en place de politiques solides de gestion de trésorerie et par la diversification des sources de financement.

Hypothèse confirmée. Parce que la présence d'une liquidité insuffisante dans une banque expose à plusieurs risques, ce qui demande une approche plus rigoureuse en matière de gestion de liquidité et de diversification des sources de financement.

L'hypothèse 03 : Oui, la mission d'audit interne sur les processus de gestion de liquidité au sein de la Banque de Développement Local est pertinente et menée de manière rigoureuse et efficace.

Hypothèse confirmée. Cela est dû au respect et à la conformité aux différentes étapes de la démarche de la mission d'audit interne, ainsi qu'à la compétence professionnelle et au professionnalisme des auditeurs de la BDL.

Les Suggestions proposées

Lors de la réalisation de notre mission d'audit interne portant sur la gestion de liquidité de la BDL, nous avons vu que c'est essentiel de formuler les suggestions suivantes :

- L'évaluation des politiques et procédures : examiner les politiques et les procédures de gestion de liquidité mises en place pour s'assurer qu'elles sont adéquates, cohérentes et conformes aux réglementations et aux meilleures pratiques du secteur. Identifier les éventuelles lacunes et recommander des améliorations.
- L'analyse des ratios financiers : analyser les ratios financiers pertinents liés à la liquidité, tels que le ratio de liquidité courante, le ratio rapide et le ratio de couverture de la dette à court terme. Comparer ces ratios aux objectifs fixés par l'entreprise et aux normes du secteur pour évaluer la santé financière de l'entreprise.
- L'évaluation des politiques de gestion des risques : Examiner les politiques et les mesures de gestion des risques liés à la liquidité, y compris l'identification, l'évaluation et la gestion des risques de liquidité. Évaluer l'efficacité de ces politiques et recommander des améliorations si nécessaire.
- Tests de résistance et de scénarios : effectuer des tests de résistance et de scénarios pour évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à des situations de crise ou de stress qui pourraient affecter sa liquidité. Identifier les vulnérabilités et formuler des recommandations.

Les limites de la recherche

Ce travail a été affecté par plusieurs contraintes, parmi les principales contraintes on cite :

- Le sujet se révèle complexe à la fois sur le plan théorique et pratique.
- Il existe une pénurie d'ouvrages et de publications sur le sujet.
- L'insuffisance de temps « durée de stage », c'est pourquoi nous n'avons pas pu étudier tous les processus qui sont liés à la liquidité.
- L'accès limité à l'information : l'audit interne peut rencontrer des difficultés pour accéder à toutes les informations pertinentes liées à la gestion de la liquidité. Cela peut

être dû à des contraintes de confidentialité, à des systèmes d'information complexes ou à des obstacles organisationnels.

- Les ressources sont limitées : l'audit interne peut être confronté à des contraintes de ressources, telles que des délais serrés ou un manque de personnel qualifié, ce qui peut limiter la portée de l'audit et la profondeur de l'analyse.
- La dépendance envers les informations fournies : l'audit interne doit souvent se baser sur les informations fournies par la direction ou d'autres parties prenantes. Si ces informations sont incorrectes, incomplètes ou biaisées, cela peut entraîner des limites dans l'évaluation de la gestion de la liquidité.

Les perspectives de recherche :

Nous espérons que cette étude constitue le point de départ d'une recherche approfondie, c'est pourquoi nous encourageons les futurs étudiants des prochaines promotions à faire des recherches sur les thèmes suivants :

- Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration des modèles de prévision des flux de trésorerie.

- L'intégralité entre l'audit interne et l'intelligence artificielle pour améliorer la gestion de liquidité et renforcer les contrôles internes.

- Le rôle de l'audit interne dans l'évaluation de la résilience opérationnelle face aux perturbations majeures, telles que les crises financières ou les événements de grande envergure.

En conclusion, il convient de souligner que cette expérience de recherche nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques acquises tout au long de notre parcours scolaire, et nous espérons sincèrement que cette modeste recherche a pu atteindre ses objectifs.

Bibliographie

Ouvrages

1. BENATI. A, **La Gestion Actif-Passif (ALM) du risque de liquidité bancaire**, Edition universitaires européennes, 2014.
2. BERTIN. E, **Audit interne : enjeux et pratique à l'international**, Edition Eyrolles, Paris, 2007.
3. BESSIS. J, **Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Edition Dalloz, Paris, 1995.
4. BOUAISS. K, LOBEZ. F, **Économie et gestion de la banque**, Edition Ems, Caen, 2019.
5. CHABERT. D, **Manuel d'économie bancaire appliquée**, Edition RB, 2ème Edition, Paris, 2014.
6. COUSSERGUES. S et autres, **Gestion de la banque : tout le principe et les outils à connaître**, Edition Dunod, 9ème Edition, Malakoff, 2020.
7. DARMON J, **Stratégies Bancaires et Gestion de Bilan**, Edition ECONOMICA, PARIS, 1998.
8. David AVENEL. J-D et PEYRARD. M, **Marchés et instruments financiers en Europe et dans le monde**, Edition Gualino Lextenso, 1ère Edition, Issy-les-Moulineaux, 2017.
9. DENIS. L et MATHIEU. C-L, **Gestion actif-passif : l'investissement adapté aux besoins des institutions**, Edition PUL (Presses de l'Université Laval), Québec, 2022.
10. GREUNING. H-V et BRATANOVIC. S-B, **Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier**, Edition ESKA, 1ère Edition, Paris, 2004.
11. IFACI, **Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit**, Edition Eyrolles, Paris, 2013.
12. KARYOTIS. C, **L'essentiel de la banque**, Edition Gualino Extensio, 9ème Edition, Paris, 2022.
13. OBERT. R et MAIRESSE. M-P, **Comptabilité et audit : Manuel et applications**, Edition Dunod, 2ème Edition, Paris, 2009.
14. OGIEN. D, **Comptabilité et audit bancaire**, Edition Dunod, 2ème Edition, Paris, 2008.
15. REDING. K-F. et autres, **Manuel d'audit interne : Améliorer L'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, Edition Eyrolles, Paris, 2015.

16. RENARD. J, **Comprendre e mettre en œuvre le contrôle interne**, Edition Eyrolles, 1ère Edition, Paris, 2012.
 17. RENARD. J, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 7ème Edition, Paris, 2010.
 18. RENARD. J, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 8ème Edition, Paris, 2013.
 19. RENARD. J, **Théorie et pratique l'audit interne**, Edition Eyrolles, 9ème Edition, Paris, 2016.
 20. ROBERT R. M, **Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework**, Edition Wiley, New Jersey, 2014.
 21. SCHICK. P, **Mémento d'audit interne : méthode de conduite une mission**, Edition Dunod, Paris, 2007.
 22. SPENCER PICKETT. K-H, **The internal auditing handbook**, Edition Wiley, Third Edition, Great Britain, 2010.
23. الدكتور صالح محمد، **التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الاولى، عمان (الاردن)، 2016.

Articles

1. BENZIZOUN.O et EL HADDAD.MY, **L'impact de Bâle III sur le financement des PME : Revue de la littérature, Revue Française d'Économie et de Gestion**, Numéro 12, Volume 3, 2022.
2. DAOUI. M, MASKINI. N, **La place du risque opérationnel dans la réglementation prudentielle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro1, Volume 4, 2021.
3. DERRARDJA. N et, **Les Déterminants de la Liquidité Bancaire : Un Regard Sur Les Banques Algériennes à L'Épreuve de la Crise Sanitaire du Covid 19**, Revue des sciences Humaines, N°03, Volume 09, 2022.
4. EL HARCHAOUI. E, **La contribution de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise**, Revue Finance & Finance Internationale, Numéro 15 ; 2019.
5. KANTE. S, **La Valeur Ajoutée de l'Audit Interne pour une Organisation**, Revue Finance & Finance Internationale, Numéro 10, 2018.
6. LAAMIN. M et BENBACHIR. S, **Gestion du risque de liquidité bancaire : Mise en place d'un programme de Stress Tests et quantification des besoins en fonds**

- propres liés au risque de liquidité, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 4, Volume 4, 2021.
7. MOUHSSINE.Y et autres, Le rôle de la norme d'adéquation des fonds propres dans la gestion du risque de crédit dans les banques islamiques, Revue Recherches et Applications en Finance Islamique, Numéro1, Volume 3, 2019.
 8. SAIDJI. F, Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, Revue Nouvelle Économie, Numéro 11, Volume 02, 2014.
 9. SAOULI. S et ZAID. H, Étude analytique d'un stress test de liquidité durant la crise covid-19 « Cas des banques publiques algériennes », Revue Recherches et études en Développement, Numéro 2, Volume 9, 2022.

Thèses et Mémoires

1. BENRABAH, A, L'interaction entre l'audit interne et le contrôle de gestion et son impact sur le pilotage de de la performance de l'entreprise, Étude de cas : Groupe ARCOFINA, Mémoire de magister, Comptabilité, Audit et Contrôle, École supérieure de commerce, 2015.
2. CHEKROUN. M, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises performance du système de contrôle interne, Thèse doctorat LMD, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.
3. DHIMA. J, Évolution des méthodes de gestion des risques dans les banques sous la réglementation de Bâle III : une étude sur les Stress tests Macro prudentiels en Europe, Thèse de doctorat, Sciences Économiques, Université PARIS I PANTHÉON SORBONNE.
4. EBONDO Wa MANDZILA. E, La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise, Thèse doctorat, Gestion et management, Université Paris XII val de marne, 2004.
5. HOCINI. R, La gestion du risque de liquidité par l'approche ALM / Cas pratique de la BNA, Mémoire de fin d'Études, Institut de financement du développement du Maghrib arabe « IFID », 38ème PROMOTION Banque, 2020.
6. KARRY. R, Implication de l'introduction du LCR sur la performance bancaire, Mémoire de fin d'études, Institut de financement du développement du Maghreb Arab (IFID), 37ème promotion « BANQUE », 2019, pp 7-8.
7. SGHAEIR. O, Modélisation des dépôts à vue et élaboration du STRESS Testing : Cas de la BH-Bank, Mémoire de fin d'études, Institut de financement du développement du Maghreb Arab (IFID), 38ème promotion « BANQUE », 2020.

Autres documents

1. CHELLY. D et SÉBÉLOUÉ. S, **Les métiers du risque et du contrôle dans la banque**, Edition Optimied winter, 2014.
2. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **Principes de sainte gestion et de surveillance du risque de liquidité**, septembre 2008.
3. IFACI, **CRIPP « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles – Code de déontologie »**, Edition 2017.
4. IFACI, **Méthodologie de conduite de mission d’audit interne : fiches méthodologiques**.
5. PwC, **Internal Control — Integrated Framework, Framework and Appendices**, May 2013.
6. SOUEI. A, **La conduite d’une mission d’audit interne**, IMAC Audit & Conseil.

Lois et textes réglementaires

1. Règlement de la Banque d’Algérie n°11-08 du 28/11/2011 relatifs au contrôle interne des banques et établissements financiers.
2. Règlement n° 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.
3. Règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
4. Règlement n°14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations.
5. Règlement de la Banque d’Algérie n°04-04 du 19 juillet 2004.

Webographies

1. www.ifaci.com.
2. www.bank-of-algeria.dz.
3. www.lafinancepourtous.com.
4. www.banque.ooreka.fr

Annexes

Annexe N°01 : Les normes de qualification (série 1000)

NORMES DE QUALIFICATION
1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités
1100 – Indépendance et objectivité
1110 – Indépendance dans l’organisation
1120 – Objectivité individuelle
1130 – Atteintes à l’indépendance et à l’objectivité
1200 – Compétence et conscience professionnelle
1210 – Compétence
1220 – Conscience professionnelle
1230 – Formation professionnelle continue
1300 – Programme d’assurance et d’amélioration qualité
1310 – Évaluations du programme qualité
1311 – Évaluations internes
1312 – Évaluations externes
1320 – Rapports relatifs au programme qualité
1330 – Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »
1340 – Indication de non-conformité

Source : Robert OBERT. Marie-Pierre MAIRESSE, Comptabilité et audit : Manuel et applications, Dunod, 2ème édition, Paris, 2009, p 420.

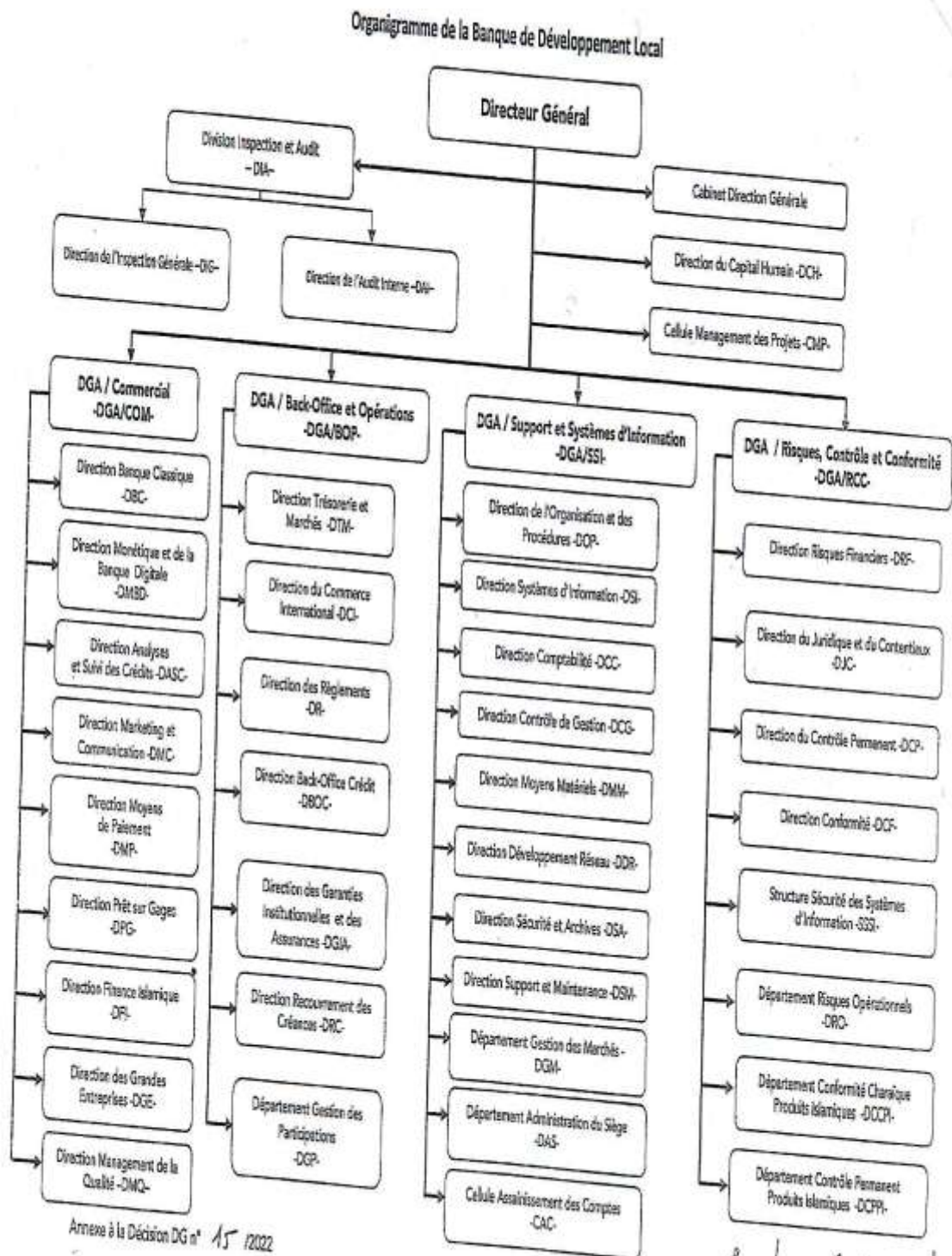
Annexe N° 02 : Les normes de fonctionnement (série 2000)

NORMES DE FONCTIONNEMENT
2000 – Gestion de l’audit interne
2010 – Planification
2020 – Communication et approbation
2030 – Gestion des ressources
2040 – Règles et procédures
2050 – Coordination
2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale
2100 – Nature du travail
2110 – Management des risques
2120 – Contrôle
2130 – Gouvernement d’entreprise
2200 – Planification de la mission
2201 – Considérations relatives à la planification
2210 – Objectifs de la mission
2220 – Champ de la mission
2230 – Ressources affectées à la mission
2240 – Programme de travail de la mission
2300 – Accomplissement de la mission
2310 – Identification des informations
2320 – Analyse et évaluation
2330 – Documentation des informations

2340 – Supervision de la mission
2400 – Communication des résultats
2410 – Contenu de la communication
2420 – Qualité de la communication
2421 – Erreurs et omissions
2430 – Indication de non-conformité aux normes
2440 – Diffusion des résultats
2500 – Surveillance des actions de progrès
2600 – Acceptation des risques par la direction générale

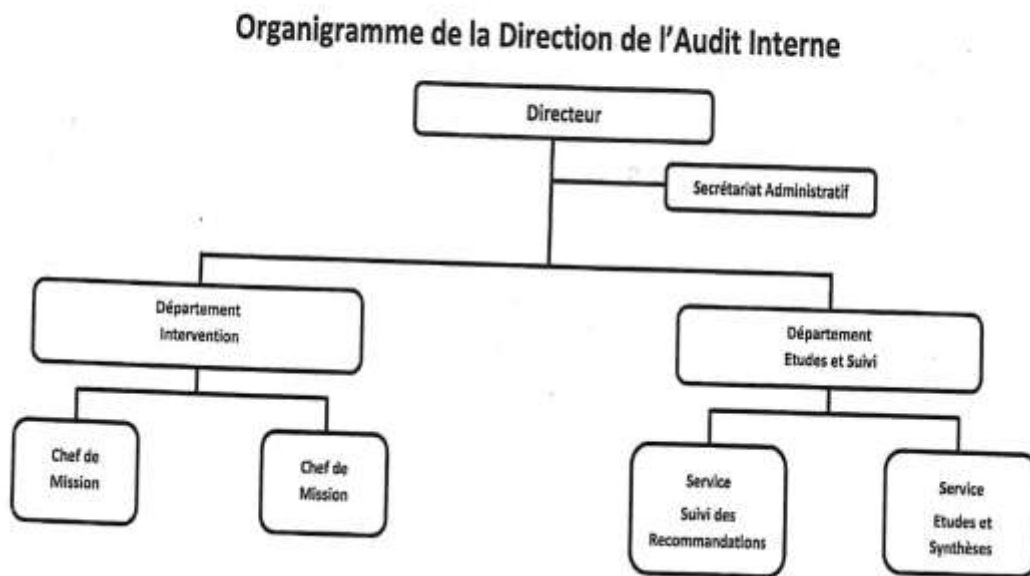
Source : Robert OBERT. Marie-Pierre MAIRESSE, **Op-cit**, p 421.

Annexe N°03 : L'organigramme de la BDL



[Signature]

Annexe N°04 : L'organigramme de la structure d'accueil



→ /a
g

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بنك التنمية المحلية

أمر مهمة

طبقا للتعليمية المؤرخة في 25 جويلية 1965
الصادرة بالجريدة الرسمية رقم 70 بتاريخ 24 أوت 1965

السيد :

الرتبة الوظيفة :

الإقامة الإدارية :

مكان التوجه :

سبب التنقل :

تاريخ الخروج :

تاريخ الدخول :

وسائل النقل :

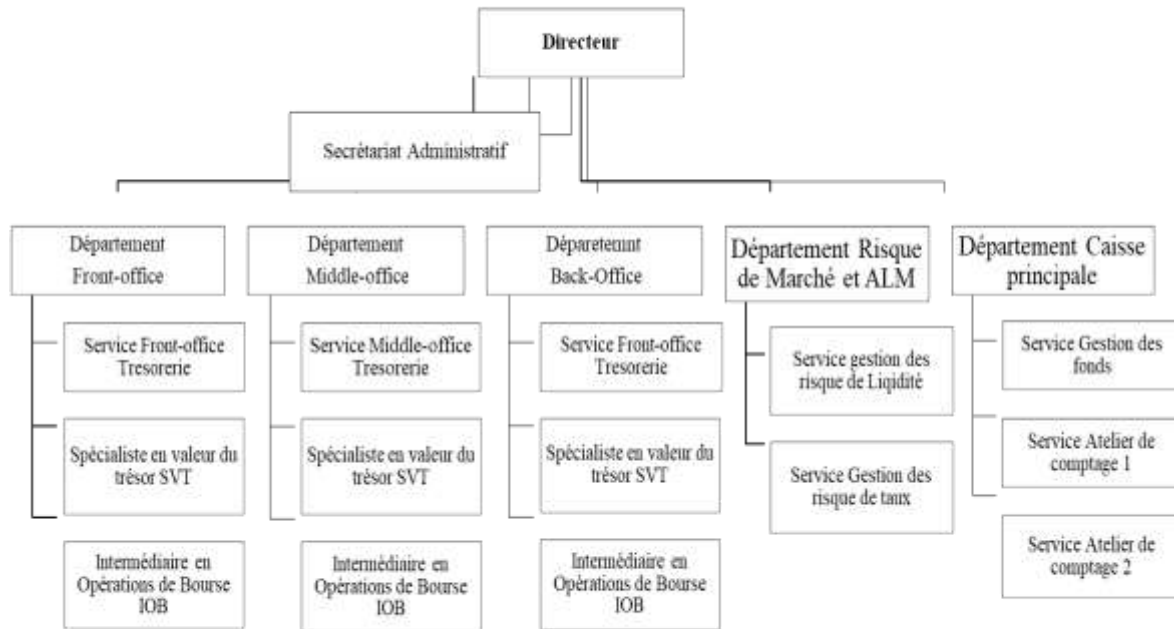
مصحوبة بـ :

ملاحظات :

على السلطات المدنية و العسكرية أن تسمح لحامل هذا الأمر بالمهمة بالمرور بكل حرية وفي كل الظروف و تسهل عليه القيام بالمهمة مع إعطائه يد المساعدة.

حرر بـ : تاريخ :

Annexe N° 06 : L'organigramme de la structure auditée (DTM)



Source : Décision DG N°04/2022 du 24 Février 2022.

Annexe N°07 : Tableau d'évaluation des risques

Code	Evènements de risques	Fréquence (1)	Impact (2)	(1)*(2)	Evaluation des risques
R1	Erreurs dans la constitution des projections de décaissements / encaissement induisant un risque de liquidité.	3	3	9	Fort
R2	Discordance entre les réserves constitués et la déclaration de l'assiette de calcul reçu / non-respect du taux des réserves obligatoires en vigueur/ risque de non-conformité / déclaration tardive.	3	3	9	Fort
R3	Erreurs dans la constatation des produits / Pénalités relatifs aux RO.	2	3	6	Moyen
R4	Risque d'erreur dans le calcul de l'assiette.	2	3	6	Moyen
R5	Risque des tentatives de manipulation des montants De l'assiette des RO déclarés.	3	3	9	Fort
R6	Risque du non-contrôle par le chef de département « Production Comptable ».	1	2	2	Faible
R7	Erreur du calcul du montant des RO.	2	3	6	Moyen
R8	Erreur du calcul de coefficient de liquidité.	2	3	6	Moyen
	Ignorer certains éléments qui sont inclus dans le calcul du coefficient				

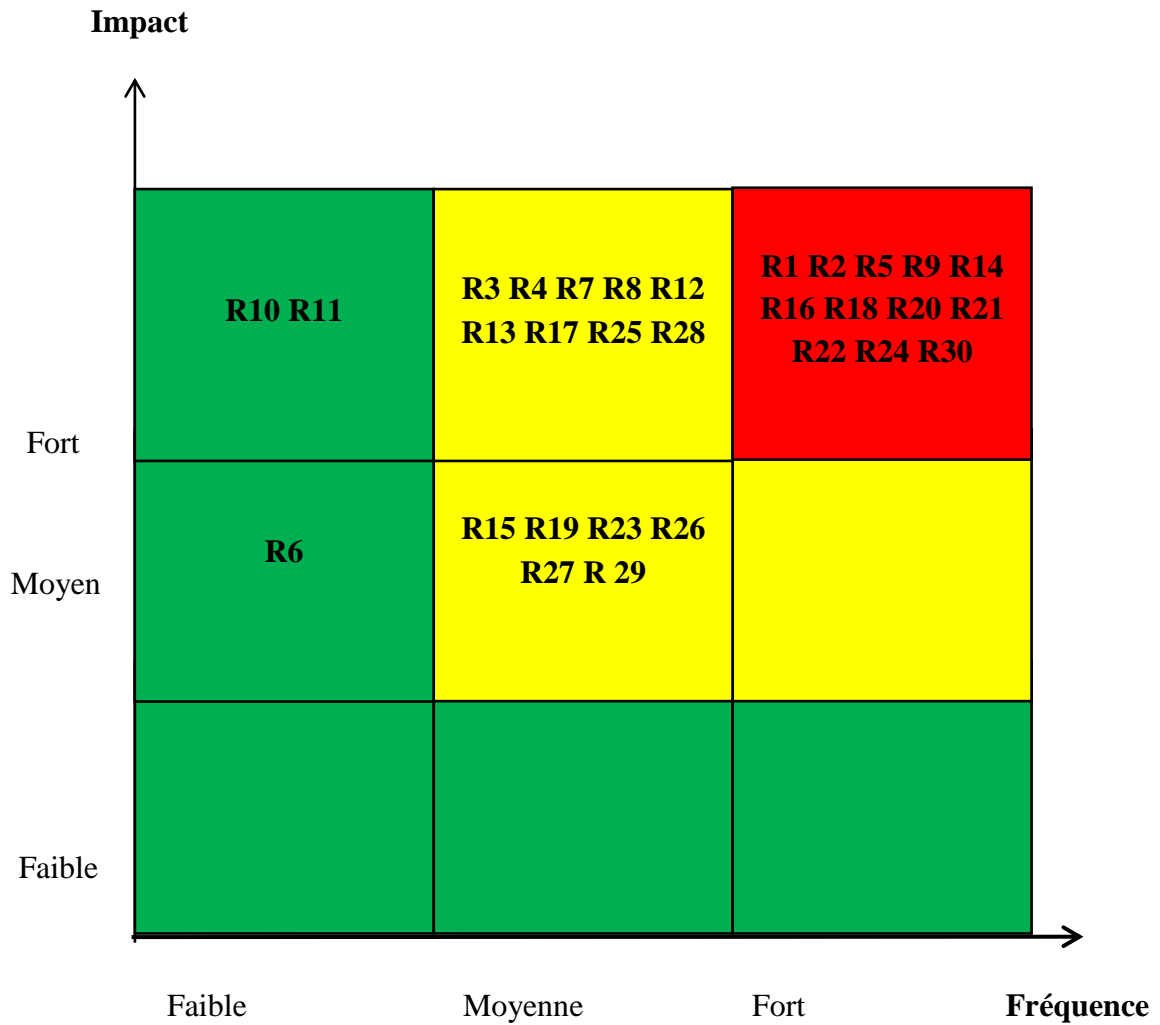
R9	de liquidité.	3	3	9	Fort
R10	La surestimation ou la sous-estimation dans les valeurs des éléments qu'ils sont inclus dans le calcul du ratio de liquidité.	2	3	9	Moyen
R11	Le non-respect de la durée des éléments entrant dans le calcul.	1	3	3	Faible
R12	Le non-respect de la date de déclaration du ratio de liquidité.	2	3	6	Moyen
R13	Erreurs d'estimation des besoins de liquidité de la banque (en cas d'emprunt).	2	3	6	Moyen
R14	Erreurs / Discordance sur les montants, taux (en cas d'emprunt).	3	3	9	Fort
R15	Retard dans le traitement de l'opération (en cas d'emprunt).	2	2	4	Moyen
R16	Discordance entre les montants placés et les montants remboursés, non calcul des intérêts (en cas d'emprunt).	3	3	9	Fort
R17	Erreurs d'estimation des besoins de liquidité de la banque contrepartie (en cas de prêt).	2	3	6	Moyen
R18	Erreurs / Discordance sur les montants, taux (en cas de prêt).	3	3	9	Fort
R19	Retard dans le traitement de l'opération (en cas de prêt).	2	2	4	Moyen

R20	Discordance entre les montants placés et les montants remboursés, non calcul des intérêts (en cas de prêt).	3	3	9	Fort
R21	Seuil d'encaisse inadéquat aux besoins du réseau.	3	3	9	Fort
R22	Risque de dilution des responsabilités pour la gestion des plafonds d'encaisse.	3	3	9	Fort
R23	- Surcharge - Comptage manuel induisant a un écart entre les fonds préparés et le transfert.	2	2	4	Moyen
R24	Difficultés dans les transferts BA (montants des transferts limités par la BA, horaires de réception des fonds limités, conditions de tri complexes, limitations du volume pour les petites coupures et la monnaie) qui cause le on transfert des excédents d'encaisses (Dépassement des encaisses autorisées).	3	3	9	Fort
R25	Risque de perte de ressources en cas de vols au niveau des agences.	2	3	9	Moyen
R26	Comptage manuel induisant a un écart entre le montant reçu et le montant du transfert.	2	2	4	Moyen
R27	Erreurs d'estimation des besoins de liquidité de la banque.	2	2	4	Moyen
R28	Erreurs / Discordance sur les montants, taux, titres à nantir.	2	3	6	Moyen
R29	Retard dans le traitement de l'opération.	2	2	4	Moyen

R30	Discordance entre les montants placés et les montants remboursés, non calcul des intérêts.	3	3	9	Fort
------------	--	---	---	---	------

Source : Elaborer par nos soins en collaboration avec le tuteur de stage.

Annexe N°08 : La cartographie des risques



Risque faible

Risque moyen

Risque fort

Source : Elaborer par nos soins.

Annexe N°09 : Le questionnaire du contrôle interne

N°	Question	Oui	Non	Observation
1. Organisation et gouvernance interne				
01	Existe-t-il une structure dédiée à la gestion du risque de liquidité ? - Les attributions et missions de cette structure sont-elles définies?	Oui Oui		
02	Existe-t-il un organigramme officiel qui établit la structure organisationnelle et les relations hiérarchiques entre les différents services ?	Oui		
03	Le principe de séparation des tâches est-il respecté ?		Non	Voir fiche d'observation N°02.
04	La banque dispose-t-elle d'une cartographie des risques ? - Si oui, est-elle régulièrement actualisée ?	Oui	Non	
05	Existe-t-il un comité de gestion Actif-Passif ALCO ? - Si oui, ses attributions, sa composition et la périodicité de ses réunions, sont-ils définissent ?		Non	Voir fiche d'observation N°03.
06	Les employés ont-ils fait des formations sur la gestion de la trésorerie et de la liquidité?	Oui		Oui certains départements (FO et ALM)
2. Modalité de calcul et de déclaration du ratio de liquidité				

07	La déclaration du rapport « ratio de liquidité » se fait-elle trimestriellement ?	Oui		
08	Les modalités de détermination des emplois et ressources à CT citées dans ladite circulaire sont-elles respectées ?	Oui		
09	Le ratio de liquidité de la banque est-il supérieur ou égal à 100% ?	Oui		
10	Ce coefficient est-il calculé conformément au canevas fixé par la Banque d'Algérie ?	Oui		
11	S'assure-t-elle du respect de ratio de liquidité ?	Oui		
3. Gestion des réserves obligatoires				
12	Le calcul de la moyenne arithmétique des soldes créditeur quotidiens du compte de règlement, depuis le 15 du mois en cours ou du mois précédent jusqu'au jour de calcul est-t-il effectué au niveau du FO?	Oui		
13	Effectuer-vous une comparaison entre la moyenne calculée et le montant des RO à constituer (au niveau du FO) ?	Oui		
14	La situation de trésorerie et les prévisions de fin de journée, sont-elles quotidiennement consultées au niveau du FO ?	Oui		
15	La détermination du montant des RO à constituer au titre de la période considérée, selon le taux en vigueur au	Oui		

	niveau du FO ?			
16	Le respect l'astreinte RO est-il assuré?	Oui		
4. Service « Front Office Trésorerie »				
17	Etablissez-vous un tableau de trésorerie prévisionnelle permettant un suivi quotidien et hebdomadaire de la liquidité ?	Oui		
18	S'assurer vous du respect des contraintes réglementaires (RO, Ratio de liquidité) ?	Oui		
5. Service « Middle-office Trésorerie »				
19	Assurez-vous la vérification des confirmations des transactions avec les différentes contreparties et suivre leur dénouement par le BO ?	Oui		
20	Est-ce que vous assurez de la conformité des opérations initiées par le FO ?	Oui		
21	Contrôler-vous le non-dépassement des limites internes et réglementaires ainsi que le respect des contraintes de liquidité (RO, Ratio de liquidité,..) par le FO ? - En cas de dépassements, est-ce que vous les signez et proposez-vous des mesures à prendre pour leur régularisation ?	Oui		
22	Effectuer-vous des rapprochements quotidiens « Front-Middle-Back » ?	Oui		
6. Service « Back-Office Trésorerie »				

23	Effectuez-vous quotidiennement la comptabilisation des opérations initiées par le service FO sur le SI ?	Oui		
24	Assurer-vous la gestion de la plateforme ARTS ?	Oui		
25	Assurer-vous la gestion des comptes financiers de la banque (BA, trésor, Centre des chèques postaux, Banques confrères, etc.) ?	Oui		
7. L'ALM				
26	Avez-vous déterminé les objectifs et le périmètre à réaliser pour l'identification, la mesure et la couverture des risques de liquidité ?	Oui		
27	La direction de trésorerie et de marché procède-t-elle au calcul et à l'interprétation des Gaps de liquidité (en stock et en flux) afin d'évaluer les excédents ou d'éventuels besoins en liquidité ?	Oui		
28	Les ratios prudentiels (de solvabilité, de liquidité, de transformation) sont-ils calculés ?	Oui		
29	Avez-vous élaboré les scénarios de stress-tests pour évaluer la capacité de résistance de la banque à divers scénarios adverses ainsi que des simulations de crise pour les principales	Oui		

	formes de risques de liquidité ?			
30	Le pilotage des impasses de liquidité est-il effectué ?	Oui		Il est effectué avec une manière statistique (voir fiche d'observation N°03).
31	Les outils de couverture du risque de liquidité sont-ils identifiés ?	Oui		Mais ils sont identifiés avec une manière aléatoire.
32	Avez-vous élaboré des plans d'urgence pour faire face à des incidents majeurs pouvant survenir et liés au risque de liquidité ?		Non	Voir la fiche d'observation N°04.

Source : élaborer par nos soins en collaboration avec les auditeurs, et le plan de vérification de la direction d'audit interne.

Annexe N° 10 : Fiche de constat

ANNEXE N° I

Banque de Développement Local

Direction de l'Audit Interne

Missions d'Audit N° /20XX

Thème :

Fiche de Constats N° XX :	
Constats :	Priorité de la recommandation :
Analyse :	Risque impacté :
Référentiels :	
Recommandations :	
Recommandations acceptées : Oui Non	
Entité/personne, responsable de la prise en charge de la recommandation :	
Commentaires et propositions de l'entité audité :	

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Sommaire.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des annexes.....	VI
Résumé.....	VII
Abstract.....	VII
Introduction générale	A-D
Chapitre 01 : Généralités sur l’audit interne et le contrôle interne.....	1
Introduction du premier chapitre.....	2
Section 01 : Le contrôle interne.....	3
1. Notion de contrôle interne	3
1.1. Définition de contrôle interne.....	3
1.2. Les principaux objectifs du contrôle interne.....	4
1.2.1. Sauvegarde des actifs.....	4
1.2.2. La fiabilité et l’intégrité des informations financières et opérationnelles.....	4
1.2.3. Le respect des lois, règlements et procédures.....	5
1.2.4. L’efficacité et l’efficience des opérations et des programmes.....	5
2. Les niveaux du contrôle interne.....	6
2.1. Le contrôle permanent.....	6
2.2. Le contrôle périodique.....	6
3. Les principaux acteurs du contrôle interne.....	7
3.1. Le conseil d’administration.....	7
3.2. Le comité d’audit.....	7
3.3. La direction générale.....	7
3.4. L’audit interne.....	7
3.5. Le personnel.....	7
4. Composants de contrôle interne.....	8
4.1. L’environnement de contrôle.....	8
4.2. L’évaluation des risques.....	8
4.3. Les activités de contrôle.....	8
4.4. L’information et la communication.....	8
4.5. Le Pilotage.....	9
5. Les limites du contrôle interne.....	9
Section 02 : Généralité sur l’audit interne.....	10
1. L’audit en générale.....	10
1.1. Définition de l’audit.....	10
1.2. Les types d’audit.....	10
1.2.1. En termes d’objectifs de la mission d’audit.....	10
1.2.1.1 L’audit des états financiers (comptable et financier)	10
1.2.1.2. L’audit opérationnel	10
1.2.2. En termes de statut de l’auditeur	11
1.2.2.2.L’audit externe.....	11
1.2.2.3.L’audit interne.....	11

2. Notion de l'audit interne.....	11
2.2. Définition de l'audit interne.....	11
2.3. Caractéristiques de la fonction de l'audit interne.....	12
2.4. Les objectifs de l'audit interne.....	12
3. Code de déontologie (Code of Ethics)	13
4. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.....	13
5. Positionnement de la fonction d'audit interne.....	14
5.2. L'audit interne et l'audit externe.....	14
5.3. L'audit interne et l'inspection.....	17
5.4. L'audit interne et le contrôle de gestion.....	18
5.4.1. Les ressemblances.....	19
5.4.2. Les différences.....	19
5.5. L'audit interne et le Risk Management.....	21
Section 03 : la méthodologie et les outils de l'audit interne.....	22
1. Le déroulement d'une mission d'audit interne.....	22
1.1 La phase de planification.....	22
1.1.1. L'ordre de mission	22
1.1.2. La prise de connaissance.....	22
1.1.3. L'identification et l'évaluation des risques.....	23
1.1.4. La définition des objectifs.....	23
1.1.5. L'élaboration d'un programme de travail.....	23
1.2. La phase d'accomplissement de la mission.....	24
1.2.1. La conduite de la réunion de lancement de la phase d'accomplissement.....	24
1.2.2. La collecte des informations et la constitution des preuves d'audit.....	24
1.2.3. La validation des preuves d'audit.....	25
1.2.4. L'analyse des causes et l'élaboration des recommandations.....	25
1.2.5. La conduite de la réunion de clôture.....	26
1.3. La phase de communication des résultats.....	26
1.3.1. La réception des plans d'actions finalisés des audités.....	27
1.3.2. La rédaction du rapport d'audit.....	27
1.3.3. La validation du rapport d'audit.....	27
1.3.4. Le suivi des plans d'action.....	27
2. Les outils de l'audit interne.....	28
2.1. Techniques.....	28
2.1.1. Entretien.....	28
2.1.2. Le brainstorming.....	29
2.1.3. L'observation.....	30
2.1.4. Tests de cheminement.....	30
2.2. Outils.....	30
2.2.1. Grille d'analyse des tâches.....	30
2.2.2. Approche processus.....	31
2.2.3. Diagramme de flux.....	31
2.2.4. Hiérarchisation des risques.....	32
2.2.5. Diagramme cause/ effet (diagramme d'Ishikawa).....	33
2.2.6. Questionnaire de contrôle interne.....	34
2.2.7. Extraction/ analyse de données.....	35
Conclusion du premier chapitre.....	36
Chapitre 02 : La gestion de la liquidité bancaire	37

Introduction du deuxième chapitre.....	38
Section 01 : Les risques bancaires et la réglementation prudentielle.....	39
1. Les risques bancaires majeurs.....	39
1.1. La définition d'un risque.....	39
1.2. Les risques bancaires majeurs.....	39
1.2.1. Le risque de contrepartie.....	39
1.2.2. Le risque de marché.....	39
1.2.3. Le risque opérationnel.....	40
1.2.4. Le risque de liquidité.....	41
1.2.5. Les autres risques.....	41
2. La réglementation prudentielle.....	42
2.1. La réglementation prudentielle internationale.....	42
2.1.1. Le comité de Bâle.....	42
2.1.2. Mission du comité de Bâle.....	43
2.1.3. Les accords de Bâle.....	43
2.2. La réglementation prudentielle en Algérie.....	46
2.2.1. Le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.....	46
2.2.2. Le règlement n° 11-04 du 24 mai 2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.....	47
2.2.3. Le règlement n° 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.....	47
2.2.4. Le règlement n° 14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations.....	48
2.2.5. Le règlement n° 14-03 du 16 février 2014 relatif aux classements et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.....	48
2.2.6. Les autres indicateurs prudentiels.....	49
Section 02 : généralité sur la liquidité bancaire et la gestion Actif-Passif (ALM).....	50
1. La liquidité bancaire.....	50
1.1. La notion de la liquidité bancaire.....	50
1.1.1. La définition de la liquidité bancaire.....	50
1.1.2. Les causes de besoin de la liquidité.....	50
1.1.3. Les types de la liquidité bancaires.....	51
1.1.3.1. La liquidité de marché.....	51
1.1.3.2. La liquidité de financement.....	51
1.2. Les objectifs de la liquidité bancaire.....	51
1.3. Les sources de la liquidité bancaire.....	51

1.3.1. Les actifs liquides ou quasi-liquides.....	51
1.3.2. La capacité de la banque à drainer une nouvelle épargne	52
1.4. Les facteurs de liquidité bancaires.....	52
1.4.1. Les facteurs autonomes.....	52
1.4.2. Les facteurs institutionnels	53
2. La gestion actif-passif (ALM)	53
2.1. La définition de la gestion actif-passif (ALM)	53
2.2. Les objectifs de l'ALM.....	54
2.3. Les missions de l'ALM.....	54
2.4. La démarche de la gestion actif-passif.....	55
2.4.1. La démarche globale.....	55
2.4.2. La démarche prévisionnelle.....	55
Section 03 : L'identification, la mesure et la gestion du risque de liquidité.....	57
1. Le risque de liquidité.....	57
1.1. La définition du risque de liquidité.....	57
1.2. Les types du risque de liquidité.....	57
1.2.1. Le risque de liquidité de financement « Funding Liquidity Risk »	57
1.2.2. Le risque de liquidité de marché « Market Liquidity Risk »	58
1.3. Les sources du risque de liquidité.....	58
1.3.1. Le comportement de la clientèle.....	58
1.3.2. L'évolution non maîtrisée du bilan de la banque.....	59
1.3.3. Les variables exogènes liées à la situation de l'économie et aux dégradations des conditions de marché.....	59
1.4. Les conséquences du risque de liquidité.....	60
2. L'identification du risque de liquidité.....	60
2.1. L'identification du risque de liquidité à l'actif de la banque.....	60
2.1.1. Les activités bancaires courantes.....	60
2.1.2. Les activités de marché.....	60
2.2. L'identification du risque de liquidité au passif de la banque.....	61
2.2.1. Risque de financement.....	61
2.2.2. Risque de concentration de financement.....	61
2.3. L'identification du risque de liquidité en hors bilan.....	61
2.3.1. Les engagements de financement.....	61

2.3.2. Les engagements de garantie.....	61
2.3.3. Les engagements sur titres.....	61
2.3.4. Les engagements en devises.....	61
3. La mesure du risque de liquidité.....	62
3.1. Les outils de première génération.....	62
3.1.1. Les impasses en liquidité.....	62
3.1.2. Les indicateurs de gestion de liquidité.....	63
3.2. Les outils de deuxième génération.....	64
3.2.1. Les stress tests.....	64
3.2.2. Les simulations.....	64
4. La couverture du risque de liquidité.....	64
4.1. L'adossement.....	64
4.2. La consolidation.....	65
4.3. Les contraintes réglementaires.....	65
4.4. La titrisation.....	66
4.5. Les stratégies de financement.....	66
4.6. Le plan de financement d'urgence.....	66
Conclusion du deuxième chapitre.....	67
Chapitre 03 : L'audit interne des processus de gestion de liquidité de la Banque de Développement Local (BDL)	68
Introduction du troisième chapitre	69
Section 01 : La présentation de la structure d'accueil.....	70
1. La présentation de la Banque de Développement Local.....	70
1.1. La création et l'historique de la Banque de Développement Local.....	70
1.2. L'organigramme de la BDL	71
1.3. La présentation générale de la BDL	71
1.4. Les missions de la BDL.....	72
2. La présentation de la structure d'accueil	73
2.1. La direction d'audit interne « 098 » et ses relations hiérarchiques et fonctionnelles	73
Section 02 : les processus de la gestion de liquidité.....	75
1. La gestion de la Réserve Obligatoire (RO)	75
1.1. Le processus de gestion de la situation de trésorerie et de la réserve obligatoire (RO)	75
1.2. Le processus de déclaration et de calcul de la réserve obligatoire.....	75
2. L'établissement et la déclaration du coefficient de liquidité.....	76
3. L'emprunt sur le marché monétaire et interbancaire.....	76

4. Le prêt interbancaire.....	77
5. Le pilotage des plafonds d'encaisses des agences.....	78
6. La facilité de dépôt à vingt-quatre (24) heures.....	79
Section 03 : La conduite d'une mission d'audit sur la gestion de la liquidité.....	80
1. La phase de planification de la mission.....	80
1.1. L'ordre de mission.....	80
1.2. L'étape de prise de connaissance.....	80
1.2.1. La collecte de données.....	80
1.2.2. Les structures auditées.....	82
1.2.3. La description des processus de gestion de liquidité.....	83
1.3. L'étape d'identification et d'évaluation des risques.....	83
1.3.1. L'identification des risques.....	83
1.3.2. L'évaluation des risques.....	88
1.4. Le rapport d'orientation.....	90
1.4.1. Les objectifs généraux.....	90
1.4.2. Les objectifs spécifiques.....	90
1.4.3. Le champ d'intervention.....	91
2. La phase d'accomplissement.....	91
2.1. La réunion d'ouverture.....	91
2.2. L'étape de collecte des informations et de constitution des preuves d'audit.....	91
2.2.1. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).....	91
2.2.2. L'entretien.....	92
2.2.3. Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP).....	92
3. La phase de communication des résultats.....	96
3.1. Le projet de rapport.....	96
3.2. La réunion de clôture.....	96
3.3. Le rapport d'audit.....	96
4. La phase de suivi des recommandations.....	97
Conclusion du troisième chapitre.....	98
Conclusion générale.....	100
Bibliographie.....	106
Annexes	