

## ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières et Comptabilité

Spécialité : **COMPTABILITE ET FINANCE**

THEME :

**La contribution de l'audit interne dans l'amélioration  
de la performance de la banque**

**Cas du : processus d'octroi de crédit au sein d'une  
agence X de la BADR**

Elaboré par :

**FEDILA Lydia  
FERHATI Roufia**

Encadré par :

**Mr. AZZAOUI Khaled**

Lieu du stage : L'Inspection Générale et Audit de la BADR

Période du stage : du 16/05/2021 au 14/06/2021

**2020/2021**

## Remerciements

*Avant de présenter ce modeste travail nous remercions « Dieu tout puissant » de nous avoir donné la santé, la foi, la patience, et la volonté pour réaliser ce mémoire.*

*Nous tenons à remercier notre encadreur **Mr AZZAOUI KHALED** pour son soutien ainsi que pour sa patience et sa compréhension des situations diverses et variées.*

*Nous tenons à remercier tous les professeurs et le corps pédagogique de l'École Supérieure de Commerce qui nous a permis de nous former tout au long de ces années, et plus particulièrement les membres du jury qui nous font l'honneur d'évaluer et de juger notre travail.*

*Nous adressons nos vifs remerciements à **Mme RIMOUCHE SARRA** qui nous a bien acceptés de nous accueillir au sein d'IGA et pour tous ses précieux conseils.*

*Et à tout l'ensemble de personnels de l'inspection Générale et Audit.*

*Un grand remerciement à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

*A la mémoire de mon oncle ALI (ALLAH YERAHMO)*

*Mes chers parents Dada et YEMA, qui m'ont guidé et mis sur les rails des premiers pas dans la vie, ceux qui ont toujours cru en moi, qui n'ont pas cessé de m'encourager et de prier pour moi et qui se sont donnés sans compter pour faire mon bonheur. Sans votre aide, vos conseils et vos encouragements ce travail n'aurait vu le jour, merci Que le bon dieu les gardes pour moi afin que je puisse partager mon bonheur avec eux.*

*A ma grand-mère REZKIA Que Dieu la garde*

*A mes chers frères : ZINDINE, LAHBIB, FAOUZI ET GAYA*

*A mes chères sœurs : GHANIA ET FOUZIA et ma belle-sœur MERIEME*

*A mes neveux et ma nièce : HANI, AXIL, ILYNE, SALIM, ILYANE, STEPHANE*

*A tout ma famille et mes proches*

*A ma deuxième famille avec qui j'ai passé mes meilleurs souvenirs, j'ai beaucoup partagé avec eux durant ces 5 années que je n'oublierai jamais. J'ai l'honneur de les connaître et merci pour ces souvenirs je vous aime tellement : KACI, DJAMEL, ANIS, ROUFIA, SOUAD, KENZA, AMEL, IMENE, YASMIN, SARAH, BOUCHRA, HOUDA, TINA*

*A tous mes collègues*

*A ma binôme et ma copine et sœur ROUFIA et toute sa famille.*

*A ceux que ma plume a oubliés ...*

**LYDIA**

## Dédicaces

*Je voudrais dédier ce modeste travail :*

*A ceux qui m'ont toujours soutenu dans chaque moment de ma vie, à mes parents NADJET et ABDEL MALEK qui ne peuvent pas les rembourser leurs sacrifices, et aujourd'hui je suis ici pour je puisse les honorer et les rendre fiers.*

*A mon cher frère unique : YAAKOUB*

*A ma grande mère et mon grand père*

*A mes tantes que j'aime trop spécifiquement mon adorable tante HALLA*

*A tout ma famille un par un*

*A mes amies avec qui j'ai partagé les moments les plus doux et que je considère comme mes sœurs : LYDIA, KENZA, AMEL, SOUAD, RACHA, IMENE, SARAH, BOUCHRA, HOUDA, TINA ...*

*A mes meilleurs amis que j'ai trouvés tout le temps dont j'avais besoin : KACI DJAMEL, RAMZI.*

*A ma binôme et ma copine et sœur LYDIA et toute sa famille.*

*Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail, de loin ou de près.*

**ROUFIA**

---

Liste des tableaux .....	II
Liste des figures .....	III
Liste des abreviations.....	IV
Listes des annexes.....	VI
Résumé .....	VII
Introduction Générale.....	A
<b>Chapitre 01 :Les fondements théoriques d’audit interne .....</b>	<b>1</b>
Section 01 : Généralités sur l’audit interne.....	2
Section 02 : Déroulement d’une mission d’audit .....	9
Section 03 : Les outils et techniques de l’audit interne .....	17
<b>Chapitre 02 :L’activité bancaire et sa performance .....</b>	<b>25</b>
Section 1 : présentation de la banque et ses activités.....	26
Section 02 : la performance bancaire.....	32
Section 03 : la performance bancaire et la fonction d’audit interne.....	38
<b>Chapitre 03 :Audit du processus d’octroi de crédit au niveau de l’agence X de la BADR.....</b>	<b>45</b>
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil :.....	46
Section 02 : Le processus d’octroi de crédit au niveau de la BADR .....	54
Section 03 : Déroulement d’une mission d’audit sur le processus d’octroi de crédit au niveau de la BADR :.....	59
Conclusion générale.....	45
Bibliographié.....	83
Les annexes.....	93

<b>Chapitre</b>	<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>01</b>	Les normes de qualification et de fonctionnement	<b>07</b>
	<b>02</b>	Comparaison entre l'audit interne et audit externe	<b>08</b>
	<b>03</b>	La comparaison entre l'audit interne et l'inspection	<b>09</b>
<b>02</b>	<b>04</b>	Les différents types des banques et les établissements financiers en Algérie	<b>31</b>
<b>03</b>	<b>05</b>	Processus d'octroi de crédit au sein de BADR	<b>70</b>
	<b>06</b>	Questionnaire de prise de connaissance	<b>74</b>
	<b>07</b>	Identification des risques « la procédure d'accueil de la clientèle »	<b>75</b>
	<b>08</b>	Vérification des dossiers déposés et remise d'un accusé de réception	<b>76</b>
	<b>09</b>	Vérification des visites sur site	<b>76</b>
	<b>10</b>	Analyse de décision prise par le comité de crédit et de trésorerie	<b>76</b>
	<b>11</b>	Traitement des garanties	<b>77</b>
	<b>12</b>	Analyse du processus de déblocage des fonds	<b>78</b>
	<b>13</b>	Questionnaire de contrôle interne	<b>81</b>

<b>Chapitre</b>	<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>01</b>	Principaux symboles de diagramme de circulation	<b>23</b>
<b>02</b>	<b>02</b>	La problématique de la performance	<b>23</b>
<b>03</b>	<b>03</b>	Diagramme de circulation de processus de crédit	<b>68</b>

<b>ABC</b>	Arab Banking Corporation Algérie
<b>ALE</b>	Agence locale d'exploitation
<b>AUTO</b>	Autorisation
<b>BAD</b>	Banque Algérienne de Développement
<b>BADR</b>	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
<b>BDL</b>	Banque de Développement Local
<b>BEA</b>	Banque Extérieure d'Algérie
<b>BNA</b>	Banque Nationale d'Algérie
<b>BNP</b>	Banque Nationale populaire
<b>CIB</b>	Carte Interne Bancaire
<b>CNRC</b>	Centre national de registre de commerce
<b>DA</b>	Directeur d'agence
<b>DAT</b>	Dépôt à terme
<b>FRAP</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
<b>GRE</b>	Groupe régionale d'exploitation
<b>IFACI</b>	Institut Français d'Audit et d Contrôle Interne
<b>IGA</b>	Inspection Générale et Audit
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>LEB</b>	Livre d'Epargne Bancaire
<b>LEF</b>	Livre d'Epargne Fallah
<b>LEJ</b>	Livre d'Epargne Junior
<b>PV</b>	Procès-Verbal



---

<b>QCI</b>	Questionnaire de Contrôle Interne
<b>QPC</b>	Questionnaire de Prise de Connaissance
<b>ROA</b>	Return Ou Asset
<b>ROE</b>	Return On Equity
<b>SBA</b>	Salam Bank-Algeria
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>SRH</b>	Société de Refinancement Hypothécaire
<b>TPE</b>	Terminal de Paiement Electronique
<b>USA</b>	États-Unis

<b>Annexe n°01</b>	Organigramme de la BADR
<b>Annexe n°02</b>	Organigramme de l'inspection générale et audit
<b>Annexe n°03</b>	Organigramme de l'agence X de la BADR
<b>Annexe n°04</b>	Autorisation d'engagement
<b>Annexe n°05</b>	Lettre d'acceptation de dossier de crédit
<b>Annexe n°06</b>	Lettre de refus de dossier de crédit
<b>Annexe n°07</b>	Rapport de mission d'audit

Les banques sont toujours exposées à de nombreux risques qui menacent la bonne conduite de leurs activités, l'audit interne a un rôle important dans la détection de ces risques, ce qui contribue au l'amélioration du contrôle interne et ainsi l'amélioration de l'efficacité de la banque.

L'audit interne devient de plus en plus une fonction stratégique dans l'amélioration et la maîtrise des activités bancaires.

Ce mémoire essayera de répondre si l'audit interne est réellement capable d'améliorer la performance au sein de la banque.

La finalité de l'audit interne dans ce travail est d'assurer l'efficacité des activités de l'agence X de la BADR en générale et en particulier dans le processus d'octroi de crédit et ça à partir des conseils et recommandations fourni que la banque doit les appliquer.

**Mots clés :**

Audit interne, performance, octroi de crédit, recommandations, activités bancaires.

Banks are always exposed to many risks that threaten the proper conduct of their activities, so internal audit has an important role in discovering these risks, which helps in developing internal control and thus developing the bank's efficiency.

Internal audit is increasingly becoming a strategic function in the improvement and the control of banking activities

This thesis will try to answer if internal audit is really able to improve the performance within the bank

The purpose of the internal audit in this work is to ensure the effectiveness of the activities X agency of the BADR bank in general and in particular in the process of granting credit and that from the advice and recommendations provided that the bank must apply them.

**Keywords:**

Internal audit, performance, granting of credit, recommendations, banking activities.

# **Introduction Générale**

La banque est l'intermédiaire entre les détenteurs de capitaux et les demandeurs de prêts. À partir de là, on peut dire que la banque fait le lien entre les épargnants qui cherchent à augmenter leur disponibilité et les emprunteurs à la recherche de capitaux, Dans ce cas la banque joue un rôle très important dans le développement de l'économie nationale en aidant les entreprises à mettre en œuvre leurs projets d'investissement et en finançant leurs cycles d'exploitation à travers les différents services qu'elle fournit à ses clients dans le but de répondre à leurs besoins.

Cependant, l'activité bancaire n'est pas exclue des risques multiples qui l'entourent et qui peut causes des défaillances et faiblesses au niveau de ce secteur. Donc l'importance de l'efficacité du système de contrôle interne est devenue plus qu'une nécessité, y compris la fonction d'audit interne qui est un élément du système de contrôle interne.

L'audit interne est une activité exercée en équipe au sein d'une entité par des personnes formées et qualifiée. Elle a pour but d'améliorer la performance de la banque en s'assurant de son bon fonctionnement et en apportant des conseils. En effet, l'objectif principal des travaux d'audit interne est d'analyser les éventuels risques et déficiences afin de formuler des recommandations, de donner des avis ou d'établir des nouvelles procédures, ou plus simplement, l'audit interne comprend toutes les missions visant à améliorer la performance bancaire.

De ce fait, le domaine de l'audit interne et la performance bancaire est bien plus large à aborder complètement dans un mémoire, dans un objectif d'approfondir et en même temps d'affiner notre étude, on a concentré seulement sur l'audit de l'activité d'octroi de crédit qui est considéré parmi les activités principale de la banque afin d'assurer son efficacité.

Ainsi, au cours du développement de ce travail de recherche, et pour mieux comprendre et expliquer notre étude on va s'intéresser au traitement d'un cas pratique des missions d'audit déjà effectuer sur l'agence locale d'exploitation (ALE) de la banque BADR

### **Les objectifs de notre étude sont :**

- D'étudier la fonction d'audit et son efficacité d'améliorer la performance de la banque et de définir les principes de base de la pratique d'audit au milieu bancaire.

- De nous permet de voir sur le terrain la conduite d'une mission d'audit au sien de la BADR et essayer d'apporter les recommandations sur la performance de cette banque.

Ainsi la problématique de ce projet de mémoire peut être formulée de la manière suivante :

### **Comment l'audit interne peut-il contribuer dans l'amélioration de la performance de l'activité bancaire ?**

Pour simplifier cette problématique, notre raisonnement s'achemine à travers les réponses aux questions suivantes :

1. Quels sont les étapes et les outils qu'utilise l'auditeur dans la mission d'audit interne ?
2. Que signifie la performance bancaire ?
3. Comment une mission d'audit interne peut-il aider la banque (BADR) dans l'amélioration de sa performance ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons jugé utile de proposer les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse fondamentale**

L'audit interne joue un rôle important dans l'amélioration de la performance bancaire à travers ses recommandations fournies.

- **Les hypothèses secondaires**

1. La mission d'audit interne se déroule en trois grandes phases : préparation, réalisation et conclusion et l'auditeur utilise plusieurs outils comme : questionnaires, sondages, FRAP...
2. La performance bancaire et la mesure dans laquelle la banque exerce toutes ses activités d'une meilleure façon, elle peut être définir comme le rapport entre les résultats réaliser et les résultats attendus.
3. Les missions d'audit interne exercées par BADR au niveau de ses agences visent à assurer le bon déroulement de ses activités, en les rendant plus performantes.

### **Les raisons du choix du thème**

Le choix de ce thème de recherche a été motivé tout d'abord par le fait que nous faisons partie de la spécialité comptabilité et finance qui nous guide vers les études relatives au l'audit en générale et à la banque en particulier, de plus ce qui nous pousse à choisir ce thème et

d'étudier l'efficacité du travail de la banque en tentant d'auditer l'un de ses activités processus l'octroi de crédit.

## **La méthodologie de la recherche :**

Notre démarche consiste à utiliser des méthodes et des techniques scientifiques pour mieux saisir le sujet d'étude. Dans le cadre de notre étude, nous avons eu recours aux méthodes et aux techniques suivantes :

- **La démarche théorique** : avec une méthode descriptive basée sur une étude documentaire (consultation d'ouvrages, articles, thèses, mémoires ...)
- **La démarche pratique** : avec une étude analytique à partir de la collection des informations auprès de la banque (BADR).

## **Le plan de travail :**

Pour bien aborder le sujet de notre travail, nous allons le structurer autour de trois chapitres :

Dans le premier chapitre portant sur les fondements théoriques de l'audit interne et ce chapitre divisé en trois sections, la première parle sur les généralités de l'audit interne et la différence entre ses fonctions voisines, puis la seconde section sur le déroulement d'une mission d'audit à travers ses trois grandes phases (préparations, réalisation, conclusion); et la troisième section sur les outils et techniques que l'auditeur utilise au cours de la réalisation de sa mission.

Le deuxième chapitre consacré aux activités bancaires et sa performance, et composé aussi de trois sections, la première se base sur la présentation de la banque et ses activités, et la deuxième section sur la performance bancaire et ses mesures, et la dernière section sur la relation entre la performance et la fonction l'audit interne, et les risques liés à l'activité bancaire et les indicateurs de mesure d'une mission d'audit interne.

Et dans le dernier chapitre essayant de mettre en évidence les différentes notions théoriques au niveau de la BADR, portera sur l'audit de processus d'octroi de crédit au niveau de l'agence X, et ce en rédigeant trois sections, la première sur la présentation de la BADR et l'organisme d'accueil (Inspection Générale et Audit), et la deuxième sur le diagramme de processus d'octroi



de crédit enfin la dernière section expose les différentes phases de la mission d'audit effectuée sur le processus de crédit au sien de agence.

**Chapitre 01 :**  
**Les fondements théoriques**  
**d'audit interne**

## **Introduction :**

L'audit interne se trouve dans les banques un terrain de grande pertinence, son développement est devenu plus que jamais une réelle obligation au sein de l'institution bancaire, car il consiste à évaluer le contrôle interne et mettre au courant les responsables hiérarchiques concernés sur les résultats d'audit et de proposer des mesures correctives et actions d'améliorations

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter de façon générale les concepts fondamentaux se rapportant à une notion « audit interne » dans le but de mieux le cerner.

Nous exposerons dans la première section d'aborder des généralités sur l'audit interne à travers son historique, ses définitions, ses caractéristiques et objectifs et nous mettrons l'accent sur le cadre de référence de l'audit interne.

La deuxième section sera consacrée à la méthodologie de conduite d'une mission d'audit à travers une diffusion des trois principales phases d'audit à savoir : préparation, réalisation, conclusion.

Nous essayerons dans la troisième section de présenter les différents outils et techniques utilisés par les auditeurs afin d'accomplir leur mission d'audit.

## Section 01 : Généralités sur l'audit interne

Ces dernières années la fonction d'audit interne a connu un grand développement, elle est désormais extrêmement sollicitée pour apporter à l'entreprise efficacité et performance grâce au rôle important qu'elle joue

Il est nécessaire dans cette première section de donner un descriptif global de l'audit interne à travers son évolution historique et définitions, en suite on parlera de l'ensemble de ses caractéristiques et objectifs, ainsi que ses normes, et en fin on abordera le autres disciplines voisines de l'audit interne.

### 1. Historique et définition de l'audit interne

Avant de présenter la définition de de l'audit interne, on va d'abord revenir en arrière jusqu' aux origines de l'audit

#### 1.1. Évolution de l'audit interne

L'audit a été développé par les anglo-saxons au début du 19e siècle avec la création du premier cabinet d'audit à LONDRES. Ce dernier a été chargé de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine. Quant aux États-Unis, la révolution industrielle a conduit à adopter des méthodes pour contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ceux-ci ont été les principaux accélérateurs du développement de la profession comptable. C'est là où les entreprises américaines ont ressenti la nécessité des mécanismes de détection de la fraude et de la responsabilité financière, et les investisseurs de plus en plus compter sur les rapports financiers.<sup>1</sup>

Ensuite, l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis (USA) à l'issue de la fameuse crise mondiale de 1929. En effet, les entreprises ressentaient le besoin de réduire leurs dépenses notamment en honoraires d'auditeurs externes (commissaires aux comptes et cabinet d'audit), ont décidé de constituer des équipes à partir de leur propre personnel. Ces équipes étaient d'abord chargées de procéder aux taches préparatoires : analyses de comptes, inventaires de toute nature, pour être peu à peu étendu par la suite à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

L'évolution de l'Audit Interne a été fortement stimulée par la création à New York en 1941 de l'IIA(Institute of Internal Auditors) qui a permis de fixer la nature, les objectifs, les normes et le champs d'intervention de l'Audit Interne.

En France, l'audit interne des années 1960 est assise grâce à l'expérience des filiales anglo-saxonnes, afin de s'affirmer complètement en 1965, crée IFACI (Institut français d'audit et de contrôle interne). Ce dernier est associé à l'IIa et à la mission de promouvoir l'audit interne en France et dans les pays francophones et à une amélioration constante des pratiques.

#### 1.2. Définition de l'Audit Interne :

Le mot « audit » vient du latin « audire » qui signifie écouter. Le mot anglais « to audit » signifie surveiller, inspecter, vérifier.

The Institute of Internal Auditors (IIA), dont l'une des missions est d'élaboration les normes

---

<sup>1</sup> KHELASSI. R, L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne, 2ème éditions Houma, Alger, 2007.p 21.

et les pratiques professionnelles, a donné en 1999 une définition de l'Audit Interne adaptée par l'IFACI en ces termes :

« 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 <sup>2</sup> ».

Il est clair, à partir de cette définition que le service d'audit interne, lorsqu'il existe, à la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et contribue à le maintenir à un niveau d'efficacité satisfaisante dans le champ couvert par ses missions.

L'audit interne est donc chargé d'apprécier et d'améliorer le contrôle interne, en proposant des recommandations et des conseils et en mettant en place une procédure pour suivre leur mise en œuvre et l'état d'avancement de leur application, sans pour autant être directement impliqué dans la mise en œuvre du dispositif

Parlant de contrôle interne, l'IFACI (l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) le définit comme suit :

« Le contrôle interne est un dispositif de société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés 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 ;

Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité <sup>3</sup>».

## 2. Caractéristiques de l'audit interne

Il est possible d'esquisser un profil général pour l'activité et de définir les caractéristiques qui devraient être le propre des auditeurs <sup>4</sup>

A partir de la définition officielle de l'audit interne on peut faire ressortir trois caractéristiques

### 2.1. Fonction universelle:

L'audit interne est une fonction universelle car elle s'applique à toutes les organisations, toutes les fonctions, les structures, et les opérations.

### 2.2. Fonction indépendante :

L'audit interne conseille en toute objectivité et en toute indépendance des activités qu'il contrôle dans le but d'apporter un jugement sans aucune influence

### 2.3. Fonction périodique:

L'audit interne est une fonction périodique car elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps et cela selon une fréquence qui sera fonction de l'importance du risque dans l'activité auditée

<sup>2</sup> [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne. CRIPP\_2017\_Definition.pdf, p 1. Consulter, le 01/05/2021 à 15 :52.

<sup>3</sup>Idem

<sup>4</sup> FRIÉDÉRICH.M, LANGLOIS.G, BURLAU.A, BENSADON.D, BONNAULT.R, MAILLET.C, comptabilité et audit : manuel et application ,septième édition DUNOD, paris, 2014, p445

### 3. Les différents types d'audit :

Le terme « audit » est aujourd'hui utilisé dans tous les domaines d'activités d'une entreprise, donc ses types varient selon le domaine et selon la nature d'audit et son objectif

#### 3.1. Selon le domaine:

On distingue deux différents types d'audit :

##### 3.1.1. Audit financier et comptable :

L'audit de la fonction comptable suivi par les auditeurs internes vise à « porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour les améliorer <sup>5</sup>». Cela signifie, que la mission de l'auditeur interne est orientée vers le bon fonctionnement de la fonction comptable. L'auditeur interne en collaboration avec les auditeurs externes doivent s'assurer que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification des comptes.

##### 3.1.2. L'audit opérationnel :

L'audit opérationnel est une évaluation des systèmes de contrôle interne d'une activité ou d'une fonction, réalisée par des auditeurs internes. Cette procédure vise à apprécier la manière dont sont maîtrisées les opérations d'une entreprise, et à aboutir par la suite à des plans d'actions, visant à améliorer et à optimiser l'efficacité des activités et des fonctions auditées.

#### 3.2. Selon la nature de l'audit et son objectif :

##### 3.2.1. Audit de Régularité :

« L'audit de régularité est aussi appelé audit de conformité, il consiste à s'assurer du respect des règles, procédures, description de postes, organigrammes et systèmes d'information. Il compare la règle et la réalité, ce qui « devrait être » et « ce qui est » par rapport à un référentiel <sup>6</sup>».

##### 3.2.2. Audit d'efficacité :

« Il s'agit d'une démarche d'audit dans laquelle l'auditeur ne dispose plus de référentiel clair et précis, l'audit d'efficacité Consiste à émettre une opinion, non pas uniquement sur l'application des procédures, mais également sur leurs qualités <sup>7</sup>».

##### 3.2.3. Audit de Management :

« L'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir :

- Une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent.
- Une vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique.
- Un audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation, Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère<sup>8</sup>»

##### 3.2.4. Audit de Stratégie:

<sup>5</sup> RENARD.J, théorie et pratiques de l'audit interne, 7eme édition, Eyrolles, paris, 2010, P60

<sup>6</sup> BERTIN(Élisabeth), Audit Interne, édition Eyrolles, paris, 2007, P22.

<sup>7</sup> Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères ; Manuel d'audit interne pour les inspections générales des ministères, Maroc 2007,P16

<sup>8</sup> RENARD(Jacques), op.cit., P50

L'audit de stratégie constitue un audit de niveau supérieur, Il représente une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale.

#### 4. Objectifs de l'audit interne:

« L'audit interne a pour objectifs de :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne permettant la maîtrise des risques ;
- Vieller en permanence à l'efficacité de son fonctionnement.
- Apporter des recommandations pour améliorer son efficacité.
- Informer de manière régulière et indépendante, la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du dispositif de contrôle interne.
- Ces objectifs doivent être parfaitement perçus par l'ensemble de l'établissement et exprimés par un document approuvé par l'organe exécutif et le comité d'audit <sup>9</sup>»

#### 5. Le référentiel de l'audit interne

L'audit interne est une fonction normée, régit d'un cadre réglementaire et des lois élaborées par l'IIA afin d'organiser la fonction.

##### 5.1. Le Code de déontologie:

Le code de déontologie est actuellement le document au début de la norme, il semble que l'on ne puisse pas souligner son importance, et cela signifie qu'il énonce des principes auxquels les auditeurs peuvent s'écarter sans s'écarter de sa mission.

##### 5.1.1. Les Principes fondamentaux

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes suivants :<sup>10</sup>

- **Intégrité** : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
- **Confidentialité** : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
- **Compétence** : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

<sup>9</sup> SARDI (Antoine) : **audit et contrôle interne bancaire**, éditions AFGEE, Paris, 2002, p82.

<sup>10</sup> [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) **Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne**.pdf, p2.  
Consulter, le 02/05/2021 à 01 :30

## 5.2. Les Normes Internationales pour La Pratique professionnelle de l'audit Interne<sup>11</sup>

Il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

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 à valeur ajoutée.
- D'établir les critères d'évaluation de l'audit interne.
- De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

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

### 5.2.1. Les normes de qualification (série 1000)

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne.

### 5.2.2. Les normes de fonctionnement (série 2000)

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance

### 5.2.3. Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre)

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

---

<sup>11</sup> [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, p2.  
Consulter le 02/05/2021 à 02 :20.



**Tableau N°01 : Les normes de qualification et de fonctionnement**

Les normes de qualification « ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement « ce qu'ils font »
<p><b>1000 : mission, pouvoirs et responsabilité.</b>  <b>1100 : indépendant et objectivité.</b>                      1110- indépendance dans l'organisation.                      1120- objectivité individuelle.                      1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité.  <b>1200 : compétence et conscience professionnelle</b>                      1210- compétence.                      1220- conscience professionnelle.                      1230- formation professionnelle.  <b>1300 : programme d'assurance et de la qualité.</b>                      1310- évaluation du programme qualité.                      1311- évaluation interne.                      1312- évaluation externe.                      1320- rapport relatifs au programme qualité.                      1330- utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »                      1340- indication de non-conformité</p>	<p><b>2000 : Gestion de l'audit interne</b>                      2010 – Planification                      2020 – Communication et approbation                      2030 – Gestion des ressources                      2040 – Règles et procédures                      2050 – Coordination                      2060 – Rapports au Conseil et à la direction général  <b>2100 : Nature du travail</b>                      2110 – Management des risques                      2120 – Contrôle                      2130 – Gouvernement d'entreprise  <b>2200 : Planification de la mission</b>                      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  <b>2300 : Accomplissement de la mission</b>                      2310 – Identification des informations                      2320 – Analyse et évaluation                      2330 – Documentation des informations                      2340 – Supervision de la mission  <b>2400 : Communication des résultats</b>                      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  <b>2500 : Surveillance des actions de progrès</b>                      2600 – Acceptation des risques par la direction générale</p>

Source : SCHICK.P, « Memento d'audit interne. Dunod », 2007, Paris, p21

## 6. Positionnement de la fonction d'audit interne :

L'objectif est de préciser clairement comment l'audit interne est lié à ces fonctions voisines. Pour éviter toute confusion, il est nécessaire d'avoir la situation de l'audit interne par rapport à : l'audit externe et l'inspection.

### 6.1. L'audit interne et audit externe :

« 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 on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers <sup>12</sup>».

**Tableau N°02 : comparaison entre l'audit interne et audit externe**

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
<b>Mandat</b>	De la direction générale pour les responsables de l'entreprise	Du conseil de l'administration (Officiellement de l'assemblée générale)
<b>Mission</b>	Liées à toutes les fonctions déclenchement une décision. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liée à la certification des comptes. Audit de régularité uniquement dans le domaine comptable
<b>Conclusion</b>	Donner des recommandations et suivre leur application. Obligation de résultat	Obligation de moyens.

Source : SCHICK P ; 2007 « memento daudit interne » ;Dunod ,Paris P ;52

### 6.2. L'audit interne et l'inspection:

L'inspecteur contrôle la bonne application des procédures, s'il découvre l'erreur ou la malversation il en cherche le responsable, il sanctionne puis il essaye de remettre les choses en l'état. L'auditeur interne quant à lui ne s'intéresse pas aux personnes mais à l'efficacité du système de contrôle interne, il va donc se livrer à une recherche causale ayant pour but d'identifier les dispositifs qui ne fonctionnent pas correctement causant le dysfonctionnement, puis il fait les recommandations nécessaires pour l'amélioration du système.

<sup>12</sup> RENARD(Jacques), op cit, p80

**Tableau N°03 : La comparaison entre l'audit interne et l'inspection**

	<b>Audit interne</b>	<b>Inspection</b>
<b>Efficacité et Régularité</b>	Contrôler le respect des règles et leur Pertinence	Contrôler les respects des règles sans les interpréter ni les remettre en cause
<b>Méthodes et objectifs</b>	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'améliorer la performance de l'entreprise	Identifier les actions nécessaires pour les réparer et le remettre en ordre
<b>Évaluation</b>	Considère que le responsable est toujours responsable. Donc critiquer et accuser les systèmes et non les hommes évalués le fonctionnement des systèmes	Déterminer les responsables et accuser sanctionner les responsables. le comportement des hommes Parfois leurs compétences et Qualités

Source: P. SCHICK, Memonto d'audit interne. Paris Dunod, 2007. p.54

## Section 02 : Déroulement d'une mission d'audit

Toute mission d'audit interne organisée par une méthodologie universelle et rigoureuse que l'auditeur interne est tenu de la respecter pour accomplir leur mission,

Lors de cette section, nous exposerons la définition d'une mission, puis la méthodologie de déroulement d'une mission d'audit interne cette dernière s'articule autour de trois grandes phases : préparatoire, réalisation, conclusion

### 1. Définition de la mission:

Mission du mot latin «Mittere» qui signifie envoyer selon le petit Larousse : la mission est « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial...».<sup>13</sup>

La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. ».<sup>14</sup>

Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

Le champ d'application

La durée.

<sup>13</sup> RENARD J.(2009), Op.cit. p.209

<sup>14</sup> Idem

## 1.1. Champ d'application:

Ce champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative selon la variation de deux éléments à savoir : l'objet et la fonction.

- **L'objet**

L'objet permet de distinguer les missions spécifiques et missions générales.

**Mission spécifique** : c'est le cas le plus fréquent, on parle de mission spécifique quand elle porte sur un point précis en un lieu déterminé.

**Mission générale** : les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

- **La fonction**

Selon la fonction on distingue : les missions uni-fonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

**La mission uni-fonctionnelle** : spécifique ou générale, elle ne va concerner qu'une seule fonction.

**La mission plurifonctionnelle** : dans ce genre de missions l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Les auditeurs audient en général tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une fonction précise.

## 1.2. La durée :

La durée de la mission dépend de l'importance du sujet à auditer. Elle peut durer 10 jours ou 10 semaines, mais dans ce cas l'instrument de mesure est insuffisant. Il faut également retenir dans le calcul le nombre d'auditeurs affectés à la mission. Selon le niveau de détail auquel sont tenues les statistiques, on s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs.<sup>15</sup>

On distingue deux types de missions à savoir : missions courtes et missions longues.

### 1.2.1. La mission courte (Inférieure ou égale à 4 semaines)

Elle exige une condensation des actions pour parvenir au résultat. Cette condensation est d'autant plus naturelle que, si la mission est courte, c'est en général qu'elle est simple, que le thème est bien connu des auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses.

Dans la plupart des cas, le rapport d'audit en résultant est bref, ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance.

### 1.2.2. Les missions longues :

Sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit, on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandations constructives.

En d'autres termes, la mission longue est la parfaite illustration de la méthodologie d'audit appliquée par l'équipe d'audit interne en charge de la mission.

---

<sup>15</sup> RENARD J., (2009), Op.cit., p.211

## 2. Méthodologie de conduite des missions :

Pour l'accomplissement de ses missions l'auditeur interne fait appel à plusieurs étapes en se référant à une méthodologie de conduite de mission d'audit interne à partir de trois grandes phases : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion.

### 2.1. La phase de préparation

Appelée aussi « phase d'étude » ou « phase de planification ».

Une mission d'audit se prépare, mais auparavant, l'auditeur doit recevoir l'ordre ou le mandat d'effectuer sa mission. Le document qui fait déclencher la mission d'audit s'intitule « ordre de mission »<sup>16</sup>

C'est une phase que se déroule essentiellement dans le bureau dont le premier élément est l'ordre de mission.

#### 2.1.1. L'ordre de mission

Cet ordre de mission est défini comme un mandat donné par la direction générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs <sup>17</sup>

Il comporte les éléments suivants :

- L'objet et les objectifs de la mission
- Les entités concernées
- Le responsable et les membres de la mission
- La date de début de l'intervention
- La durée de la mission

#### 2.1.2. La prise de connaissance (L'étape de familiarisation)

C'est une étape de collecte d'informations donc avant de commencer le travail de recherche d'erreurs, l'auditeur doit apprendre des connaissances du domaine à audité pour la maîtrise de son sujet. A cet effet, l'auditeur va planifier sa prise de connaissance en ayant soin de prévoir les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission.

La collecte portera notamment sur :

- L'identification et le recueil des procédures, des règlements, des instructions, des directives des notes .... Relatives au domaine à auditer.
- La collecte des rapports d'inspection et d'audit
- L'obtention ou établissement de l'organigramme de l'entité auditée, des fiches de postes ...
- La consultation des informations comptable et de gestion

L'ensemble des informations collectées est rassemblé dans un dossier et constituera la partie descriptive.

---

<sup>16</sup> BERTIN Elisabeth, op.cit, p39.

<sup>17</sup> Groupe de recherche IFACI, La conduite d'une mission d'audit interne, Edition DUNOD, 1995, p35.

## 2.1.3. L'identification et évaluation des risques

Toutes les informations collectées au cours d'étape précédente sont analysées dans cette étape en vue d'émettre une opinion sur les forces et les faiblesses potentiels de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés

En effet cette étape est la mise en œuvre de la norme **2210.A1** qui stipule que « les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumis à l'audit, les objectifs de cette mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation<sup>18</sup>

Le tableau définitif des risques conclut la phase d'analyse des risques et a pour objectif de faire un état des lieux estimatif des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés.

Pour l'établir il faut <sup>19</sup> :

- Découper l'activité en tâches élémentaires
- Indiquer en face de chacune des tâches quel est son objectif
- En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou non faite ?
- Évaluer sommairement le risque attaché à la tâche
- Rappeler en face de chacun des risques quel est le dispositif ou quels sont les dispositifs de contrôle interne que l'on devrait trouver pour faire échec au risque identifié ;
- Indiquer si le dispositif identifié comme important existe ou n'existe pas.

Le tableau des risques va permettre à l'auditeur par la suite de construire son référentiel et préciser les objectifs de sa mission.

## 2.1.4. La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel

On l'appelle aussi « le plan de mission » ou « rapport d'orientation » par L'IFACI,

Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités.<sup>20</sup>

Il définit les objectifs de la mission en trois rubriques présentées comme suit <sup>21</sup> :

- **Les objectifs généraux**

Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente.

- **Les objectifs spécifiques**

---

<sup>18</sup>IFACI, normes international pour les pratiques professionnelles de l'audit interne, 2013, P13

<sup>19</sup> RENARD.J, op.cit., p230.

<sup>20</sup> LEMANT Olivier, l'audit interne, 1995,p.73

<sup>21</sup> RENARD.J, op.cit., p230

Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées.

- **Le champ d'action**

Les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations pour l'atteinte des objectifs, ce terme étant utilisé dans un double sens :

**Champ d'action fonctionnel** : quels services, quelles divisions vont être audités dans cette mission.

**Champ d'action géographique** : en quels lieux (quelle usine, quelle région...).

## 2.2. La phase de réalisation

Dans cette phase, l'auditeur va sortir de son bureau, non plus de façon épisodique mais pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée.<sup>22</sup>

Tout au long de cette phase l'auditeur évoluera sur le terrain, pour vérifier et recueillir les informations de qualité sur l'ensemble des éléments et objectifs prédéterminés dans le rapport d'orientation.

L'objectif principal est d'inventorier les points positifs et les points négatifs de l'entité auditée.

A cet effet, la réalisation d'une mission d'audit interne suppose le suivi de trois étapes essentielles. Tout commence par une réunion d'ouverture, ensuite le programme d'audit, Enfin le travail sur le terrain.

### 2.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est importante car elle marque le début de la mission pour les audités ; elle est l'occasion de premiers échanges avec les interlocuteurs clés de l'entité auditée et elle constitue la première occasion de coopérer avec les audités<sup>23</sup>

Elle établit la transparence, l'écoute réciproque et la volonté de comprendre l'autre.

Sept points importants seront abordés au cours de cette rencontre et qui sont indiqués dans l'ordre de jour :

- Présenter l'équipe des auditeurs en charges de la mission, par la suite les audités vont se présenter à leur tour.
- Un rappel sur les objectifs généraux de l'audit interne.
- L'examen du rapport d'orientation constitue l'essentiel de l'ordre du jour de la réunion, grâce à une lecture, les auditeurs vont solliciter les avis des audités ;
- La prise de rendez-vous avec les personnes que les auditeurs doivent rencontrer soit pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations ;
- Définir les conditions matérielles de la mission d'audit ;

---

<sup>22</sup>RENARD.J, op.cit.,p245

<sup>23</sup> IFACI, Diplôme professionnel ; de l'audit interne : épreuve normes, contrôle interne, comptabilité , Juin 2010, p 22.

- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes ;
- Au terme de cette réunion toutes les modifications décidées en commun vont être apportées au rapport d'orientations.

## 2.2.2. Le programme d'audit

On l'appelle aussi « Programme de vérification » ou encore « planning de réalisation », il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.<sup>24</sup>

## 2.2.3. Le travail sur le terrain

L'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques. A partir de là il définit ses objectifs et établit un programme de travail<sup>25</sup>

A l'aide d'un ensemble d'outils, l'auditeur traite chaque point de ce programme de travail, tel que le questionnaire de contrôle interne, la feuille de couverture et La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

- **Feuille de révélation et d'analyse de problème (LA FRAP)**

C'est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné.<sup>26</sup>

La FRAP est un document normalisé rempli par l'auditeur interne à chaque fois qu'il détecte sur le terrain un dysfonctionnement, une erreur ou un risque opérationnel. Il permet de synthétiser, le problème rencontré, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations. L'ensemble des FRAP permet d'élaborer le rapport d'audit.<sup>27</sup>

La mise en point d'une FRAP commence toujours par le constat et se conclue par le problème :

- **La constatation** : il s'agit de constater un seul fait dans un énoncé bref.
- **Les causes** : il s'agit d'identifier clairement et précisément la cause et aller au bout de l'explication en utilisant les outils éprouvés d'analyses.
- **Les conséquences** : il s'agit des résultats constatés.
- **Les recommandations** : c'est des solutions proposées éviter au phénomène de se reproduire dans l'avenir, elles conduisent à une amélioration du dispositif de contrôle interne.
- **Le problème** : c'est un petit énoncé qui va attirer l'attention du lecteur sur le problème évoqué et s'avoir s'il mérite ou non d'être traité rapidement, c'est le point final de la FRAP.

---

<sup>24</sup> RENARD.J, op.cit., p252.

<sup>25</sup> Idem., p254.

<sup>26</sup> SCHICK. P, op.cit. p107

<sup>27</sup> KHELLASSI.R, les applications de l'audit interne, Edition Houma, Alger, 2010, p144.



- Il convient de signaler que les FRAP doivent être approuvées par le chef de mission.
- L'auditeur doit d'abord s'assurer de la cohérence de ses observations pour passer à la validation, cette dernière se fait par deux manières :
- **Validations individuelles** : l'auditeur va valider chaque FRAP en recoupant les différents outils qu'il utilise entre eux et en cherchant à porter son information au responsable et avoir son avis pour éviter tout désaccord par la suite.
- **Validations générales** : il s'agit des validations réalisées en cours de mission lors des réunions intermédiaires mais aussi les validations réalisées en fin de mission lors de la réunion de clôture.

### **2.3. La phase de conclusion**

A cette phase-là, l'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ces FRAP et de ses documents de travail. Il rédige un document qui est le rapport d'audit pour la validation générale à la réunion de clôture. Puis la sortie du rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi. Elle comporte 4 étapes :

#### **2.3.1. Le projet de rapport d'audit interne**

C'est un document constitué à partir de l'ensemble des FRAP, Il constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission, évalués et hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils induisent

28

Ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture

#### **2.3.2. La réunion de clôture**

Appelé « réunion de validation ». La réunion de clôture qui rassemble les auditeurs et les audités, a pour objet de souligner les points forts, les point faibles de système du contrôle interne, dénoncer et justifier les constats d'audit, et de préciser leurs importances, dénoncer un rapport d'écrit, en fin de la réunion de clôture est l'occasion de résoudre les points de désaccord avant la rédaction de rapport finale.<sup>29</sup>

Les audités sont informés des délais accordés pour répondre aux recommandations, et ils sont rappelés de la procédure de suivi d'audit.

Les auditeurs retournent alors dans leur service pour entreprendre ultérieurement la phase finale de leurs travaux : la rédaction de rapport d'audit<sup>30</sup>

#### **2.3.3. Le rapport d'audit interne**

Toute mission d'audit doit faire l'objet d'un rapport. Ce dernier est le produit qui traduit la stratégie

<sup>28</sup> KALACHE.M, L'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne, Mémoire de fin d'Étude , Ecole Supérieure de Commerce, 2015/2016.

<sup>29</sup> ZIANI .A Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprise Algériennes, thèse de doctorat, université de Tlemcen, 2013 .p. 62

<sup>30</sup> RENARD J.op.cit.p.295

suivie par l'auditeur interne.

C'est un rapport rédigé par le responsable de l'audit, il contient plusieurs informations ; l'identité des auditeurs, l'organise audité, le champ, les objectifs, le plan d'audit et la durée d'audit.

Le rapport d'audit doit être court et clair et en générale ce document est un document important, indispensable La norme **2440** est bien montrée sur ce point : « le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés »<sup>31</sup>

Il est structuré comme suit : Page couverture, Sommaire, Introduction, synthèse, corps du rapport, conclusion, Plan d'action, Annexes<sup>32</sup>

Enfin, le rapport d'audit interne doit être validé. Cette étape consiste à l'approuver formellement. C'est le responsable de l'audit interne qui doit s'assurer que le rapport est : exact, objectif, clair, concis, constructif.

Et Si les erreurs étaient identifiées après sa validation et sa diffusion, le responsable d'audit interne devrait émettre un rapport corrigé à l'intention de l'ensemble des destinataires initiaux <sup>33</sup>

### 2.3.4. Le suivi du rapport d'audit interne

Le suivi permet de vérifier que les recommandations ont été effectivement mises en œuvre par les audités pour pouvoir mesurer la réelle efficacité des travaux des auditeurs, sans que ces derniers ne participent à la mise en œuvre de leurs propres recommandations.

Donc la mission d'audit ne s'arrête pas à la diffusion du rapport, mais elle se poursuit par le suivi des applications des recommandations qui est un droit donné par la norme 2500 qui stipule que « le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite des données aux résultats communiqués au management <sup>34</sup>»

Selon JACQUES RENARD le suivi des recommandations se fait selon trois méthodes <sup>35</sup> :

- **La méthode orthodoxe** : elle confie le rôle essentiel dans le suivi des recommandations à l'audit interne.
- **La méthode interprétative** : le suivi des actions à entreprendre n'est plus l'affaire de l'audit interne, c'est l'affaire la hiérarchie qui doit prendre ses responsabilités.
- **Méthode bors normé** : elle confie le rôle de suivi des recommandations à un service spécialisé, et dont c'est la mission essentielle.

<sup>31</sup> L'IIA, 2009, **INRENAL** STANDARS FOR PROFESSIONAL PRACTICE OF AUDITING INTERNAL, disponible sur l'adresse suivante : [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

<sup>32</sup> RENARD.J.op.cit.pp. 288-289

<sup>33</sup> IFACI, **Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit**, pp46/47

<sup>34</sup> IFACI, **op.cit**.p.17

<sup>35</sup> RENARD.J.**op.cit** ;pp.310-312.

## Section 03 : Les outils et techniques de l'audit interne

Pour accomplir ses travaux, l'auditeur utilise différents outils. La bonne utilisation de ces outils lui permet d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une plus grande efficacité.<sup>36</sup>

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :<sup>37</sup>

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif.
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, mais d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, informaticiens, etc. peuvent employer ces outils.
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.

On peut distinguer entre deux types d'outils :

### 1. Les outils d'interrogation :

Ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Et sont les suivantes :

#### 1.1. Les sondages statistiques ou échantillonnages

Le sondage (ou l'échantillonnage) statistique permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon<sup>38</sup>

Dans la pratique de l'audit, ce processus de l'échantillonnage et de la généralisation des résultats à l'ensemble d'une population fait traditionnellement appel à des qualités de bon sens et de jugement de la part de l'auditeur.

Pour le bon fonctionnement de sondage statistique, il faut respecter les recommandations suivantes<sup>39</sup>

- N'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit. Donc, ne pas faire de sondages statistiques gratuitement et pour le plaisir, pour « voir si... », « pour le cas où... ».
- Connaître la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indécises.
- Le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concessions d'une méthode aléatoire

<sup>36</sup> GENARD.V, GAVANOUS.J.F, **controlor and auditor**, édition DUNOD, paris, 2006, p.176

<sup>37</sup> Jacques Renard, **op.cit**, p 329

<sup>38</sup> IFACI, **op.cit**, p.78.

<sup>39</sup> RENARD.J. **op.cit**, P.335

est une exigence absolue.

- Pas de biais personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcerait d'atteindre ou de justifier.
- L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population. Se trouver en présence d'un échantillon sans « gros clients » alors que ceux-ci représentent 10 % de la population « clients » ne doit pas être un élément de trouble ou de doute.
- Ne pas extrapoler de façon déraisonnable : il faut s'en tenir à la simplicité du résultat et fuir toute déduction, par définition hasardeuse.
- Ne pas perdre de vue la réalité : à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte.
- Stratifier chaque fois que cela réduit la dispersion de l'échantillon : on ne doit pas hésiter à faire plusieurs sondages statistiques au lieu d'un seul.
- Ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés (ainsi que dit précédemment).
- Ne pas s'arrêter aux résultats statistiques : rechercher les causes.
- En effet pour l'auditeur interne, le sondage statistique n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après avoir mesuré son ampleur

### **1.2. Les interviews**

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire :<sup>40</sup>

Ce n'est pas une conversation, l'auditeur interne n'est pas dans la position d'un journaliste qui interview un homme politique, sur sa demande. Ici c'est celui qui écoute (l'auditeur) qui est demandeur de l'entretien.

L'interview d'audit est organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations.

Ce n'est pas un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur.

Tout au contraire l'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration.

C'est la raison pour laquelle il faut vivement déconseiller l'usage du magnétophone, lequel ne crée pas les conditions d'une bonne interview et le fait ressembler à un interrogatoire de police.

### **Les sept règles d'une bonne interview**

---

<sup>40</sup> RENARD.J, op.cit., pp. 335/336.

Elles s'inspirent du nécessaire esprit de collaboration qui doit s'instaurer entre audité et auditeur, interviewé et intervieweur.

- **1re règle** : « respecter la voie hiérarchique »

Sauf urgence exceptionnelle l'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.

- **2e règle** : « rappeler clairement la mission et ses objectifs »

L'interlocuteur de l'auditeur doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview.

- **3e règle** : « évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées »

Ils seront évoqués avant toute autre chose, en rappelant le résultat des dernières investigations de l'auditeur.

- **4e règle** : « adhérer aux conclusions de l'interview »

Cette règle est la contrepartie logique de la première la conclusion de l'interview, résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées sous quelque forme que ce soit à sa hiérarchie.

- **5e règle** : « conserver l'approche système »

Conserver l'approche système, en vertu de ce principe que l'auditeur ne s'intéresse pas aux hommes. On doit donc se garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les personnes.

- **6e règle** : « savoir écouter »

Savoir écouter, chacun sait que ce n'est pas facile. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.

- **7e règle** : « considérer son interlocuteur comme un égal »

L'auditeur qui procède à une interview doit considérer son interlocuteur comme un égal. Non pas un égal au sens hiérarchique du terme, mais un égal dans la conduite du dialogue.

### 1.3. Le questionnaire

Le questionnaire peut être structuré sous forme de questions à choix multiples ou de questions ouvertes pour lesquelles le choix de réponse n'est pas limité.

Les questionnaires sont utilisés comme étant un outil d'analyse du domaine audité en vue d'identifier ses points forts et ses points faibles en basant sur les questions posées par l'auditeur interne et sur les réponses de l'audité

Il existe deux sortes de questionnaires :

- **Questionnaire de prise de connaissance (QPC)**

Le QPC est l'un des moyens efficaces pour avoir une vision claire et directe du domaine ou de l'activité auditer, ainsi le champ d'application de la mission est précisément défini et l'organisation du travail se fait aisément.

- **Questionnaire de contrôle interne (QCI)**

Le questionnaire qui porte sur l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction auditée est appelée « questionnaire de contrôle interne (QCI) ».

Le questionnaire de contrôle interne est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « oui » ou « non » (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses<sup>41</sup>

Le questionnaire est élaboré de façon à ce qu'une réponse « oui » corresponde à une situation a priori satisfaisante une réponse « non » à une défaillance théorique du système.<sup>42</sup>

## 1.4. Les outils informatiques :

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que la plupart des services d'audit interne créent leurs propres outils, plutôt que d'adopter des logiciels peu adaptés à la fonction<sup>43</sup>

Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies<sup>44</sup>

- **Les outils de travail de l'auditeur**

C'est le domaine des logiciels du marché dont les logiciels de traitement de textes, logiciel de dessin les tableurs et les logiciels de représentation graphiques.

- **Les outils de réalisation des missions**

Permettant à l'auditeur d'établir et de suivre le déroulement de son questionnaire de contrôle interne ou de formaliser les FRAP (outils méthodologique, outils d'interrogation et d'extraction de fichier)

- **Les outils de gestion du service**

Ils sont très largement conçus par le service lui-même, car ils sont fonction de son organisation et de ses modalités de gestion.

On trouve sous cette rubrique :

- Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation.
- Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs.
- Les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit.
- Les bases de données répertoriant constats et recommandations.
- Le contrôle budgétaire de l'unité.

## 1.5. Les vérifications et rapprochements divers :

Sont des procédés utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

---

<sup>41</sup> SCHICK.P, op.cit, p.150

<sup>42</sup> THERY-DUBUISSON.S; l'audit: repères, édition la DECOUVERTE ; paris, 2004

<sup>43</sup> RENARD.J, op.cit, p339

<sup>44</sup> Idem, pp339-341.

- **Les vérifications :**

Elles sont les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques auxquelles on peut assimiler l'utilisation des ratios et la vérification de l'existence de documents et la recherche d'indice <sup>45</sup>

- **Les analyses :**

Les analyses de données permettent d'utiliser les potentialités du système d'information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux, ils relèvent ainsi les dysfonctionnements sans connaître les causes.<sup>46</sup>

- **Les rapprochements :**

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation très utilisée car elle permet souvent de dégager les anomalies ; il s'agit de confirmer une information par l'examen d'une source différente qui procure la même information

## 2. Les outils de description:

Ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

Il existe 6 outils de description :

### 2.1. L'observation physique:

L'auditeur interne saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique, et cette dernière par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable, donc est une constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un ensemble d'éléments : le processus, les biens, les documents, les comportements.

Il existe deux catégories d'observation :

- **L'observation directe :** est celle qui permet le constat immédiat du phénomène
- **L'observation indirecte :** fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer le résultat de son observation

### 2.2. La narration:

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne :

- **La narration par l'audité :**

Elle est orale, C'est la plus riche parce qu'elle apporte le plus d'enseignements, Dans son utilisation l'auditeur se contente d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur

- **La narration par l'auditeur :**

Qui n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Haddad.Hind. la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de contrôle interne. mémoire de fin d'étude, Ecole supérieure de commerce 2017, p.57

<sup>46</sup> Idem, p.58

<sup>47</sup> KHELASSI.R, op.cit, p351

### 2.3. L'organigramme fonctionnel :

L'organigramme fonctionnel, va être construit par l'auditeur lorsque la situation lui apparaît difficile à saisir.

Contrairement à l'organigramme hiérarchique qui considéré comme un vrai dispositif de control interne car elle permet de définir les relations de pouvoir et donc de bien comprendre le fonctionnement de l'organisation.<sup>48</sup>

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyses de poste.<sup>49</sup>

### 2.4. La grille d'analyse des taches :

Cet outil permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure.

Sa lecture permet d'apercevoir les manquements au principe de la séparation des taches et donc de trouver les solutions.

### 2.5. Le diagramme de circulation :

Le diagramme de circulation, ou « flow chart » ou graphique d'enchaînement est un outil dynamique. Il représente la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports<sup>50</sup>

---


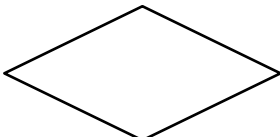


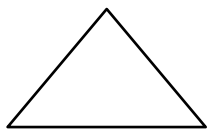
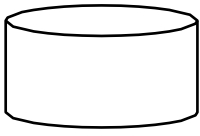
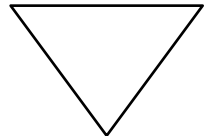
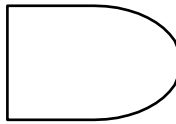
<sup>48</sup> RENARD.J, audit interne : ce qui fait débat, paris , édition maxima,2003.P.171

<sup>49</sup>Idem.P.356

<sup>50</sup>RENARD.J, audit interne : ce qui fait débat, p357



Figure n° 01 : Principaux symboles de diagramme de circulation

	Document		Test/décisions
	Document en plusieurs exemplaires		Registre ou fichiers Papier
	Classement définitif		Fichiers informatisés
	Classement Provisoire		Document mis-en Attente

Source GERARD.V et LIONEL.C, « **Controlor&Auditeur** », édition DUNOD, Paris,2006, p 186.

### **Conclusion**

À travers ce chapitre, nous avons pu souligner l'importance de la fonction d'audit interne dans l'entreprise, ainsi que tous les outils nécessaires à sa mise en œuvre.

La conduite d'une mission d'audit interne bancaire nécessite une méthodologie rigoureuse et cohérente.

En effet, il faut d'abord détecter les anomalies liées à l'activité ou au processus audité, ensuite analyser les causes de leurs survenances et les conséquences qui peuvent se déclencher suite à ces faits, et enfin proposer quelques recommandations pour améliorer le contrôle interne au niveau de la banque.

**Chapitre 02 :**  
**L'activité bancaire et sa performance**

**Introduction**

La fonction d'audit interne est une fonction indispensable dans le système de contrôle bancaire et notamment pour l'amélioration de la performance au niveau de la banque ; elle joue un rôle important dans le processus de la banque en détectant les anomalies et en limitant les risques. Il offre ainsi les conseils nécessaires pour améliorer la l'efficience et l'efficacité de la banque

Dans le cadre d'une mission d'audit interne bancaire, les auditeurs doivent prendre connaissance des différents risques inhérents à l'activité bancaire.

Dans la première section nous exposeront une présentation globale sur la banque ; ses différentes activités ; et les différents types de banques et établissement financier en Algérie.

Dans la deuxième section nous donnerons un aperçu sur la performance bancaire ; les différents types de performance bancaire ainsi les mesures de cette dernière.

Et on conclut se chapitre avec une troisième section qui porte sur les risque liés à l'activité bancaire, et nous donnerons un aperçu sur le lien entre la performance et la fonction d'audit interne; et à la fin les indicateurs d'évaluation d'une mission d'audit.

## **Section 1 : présentation de la banque et ses activités**

La banque est une entreprise avec des différentes activités s'exerçant dans un cadre complexe, Son rôle devient de plus en plus important dans l'environnement concurrentiel et réglementé

La banque est considérée comme première source de financement pour les entreprises et les particuliers éprouvant des besoins de capitaux, elle continue à diversifier son panel de produits et principalement les crédits bancaires

Dans cette section nous allons donner un aperçu sur la banque et ses activités et son rôle dans l'environnement bancaire et les différents types de banque en Algérie.

### **1. Définition de la banque:**

« Une banque est une entreprise pas comme les autres qui fait profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement des fonds qu'elle emploie pour son propre compte en opérations de crédits ou en opérations financières »<sup>51</sup> .

Selon J.V.capal et O.Garnier «la banque est une entreprise d'un type particulier qui reçoit les dépôts d'argent de ses clients (entreprises ou particuliers), gère leurs moyens de paiement (carte de crédit, cheque, etc...) Et leur accord des prêts »<sup>52</sup>.

Le concept de la banque varie, donc il convient de lui donner une définition économique et juridique

#### **1.1. Définition économique :**

Les banques sont des organismes qui gèrent dans leur passif les comptes de leurs clientèles qui peuvent être utilisés par chèque ou virement dans les limites de la prévision disponible. Elles sont prestataires de services, assurant les règlements et le transfert des fonds, elles distribuent des crédits<sup>53</sup>

#### **1.2. Définition juridique :**

Le législateur algérien ne définit pas de façon précise la notion de banque, cependant nous pouvons tirer la définition suivante à partir des articles 66 à 72 de l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit : « les banques sont des personnes morales qui sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle des opérations de banque, ainsi que certaines opérations connexe à leur activité »

<sup>51</sup> BERNARD Yves et Jean-Claude Coli Dictionnaire économique et financier, Seuil, Paris, 1996, p.170.

<sup>52</sup>CAPAL. J-V, GARNER .O, dictionnaire d'économie et de science sociale, Hâtier, Paris, 1996, p.20

<sup>53</sup> PATAT J-P, Monnaie, institution financier et politique monétaire, Economica, Paris, 1993, p.3.

- Les opérations de banque comprennent<sup>54</sup> :
  - ✓ La réception de fonds du public.
  - ✓ Les opérations de crédit ;
  - ✓ La mise à disposition et la gestion des moyens de paiement
  
- Les opérations connexes regroupent<sup>55</sup>:
  - ✓ Le change.
  - ✓ Les opérations sur l'or, les métaux précieux, les pièces.
  - ✓ Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde, la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier.
  - ✓ Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine.
  - ✓ Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, ingénierie financière.

## **2. Présentation de l'entreprise bancaire<sup>56</sup>**

Il convient de définir la banque en adoptant trois approches : une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée, une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit et une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier de banquier.

En général, les banques peuvent être classées en trois catégories essentielles à savoir : les banques de dépôts, les banques d'investissement et les banques d'affaires.

### **2.1. La banque en tant qu'intermédiaire financier :**

Est l'intervenant principal du processus de finance indirecte dite également finance intermédiaire ou économie d'endettement, avec laquelle, un intermédiaire financier vient s'intercaler entre les agents économiques à capacité de financement et à besoin de financement. Cet intermédiaire financier (la banque) emprunte aux agents à capacité de financement leur épargne en leur proposant des type contrats de dépôts, puis, il va prêter les capitaux ainsi collectés aux agents à besoin de financement en leur proposant des contrats de crédit.

---

<sup>54</sup> Ordonnance n°03-11, **du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit**, article 66. (L'OMC)

<sup>55</sup> Idem ; **article 72**

<sup>56</sup> BENDJEDDOU .C.,Lekikot. A, **L'évaluation de la pratique de l'audit interne dans les banques publiques** Mémoire de fin d'étude à l'école supérieure de commerce 2013/2014 .pp37/38

**2.2. La banque en tant qu'établissement de crédit :**

Est une institution dont le statut et les opérations relèvent d'une législation spécifique, dite loi bancaire, traitant de la plupart des aspects de fonctionnement d'une banque et définissant l'activité bancaire.

**2.3. L'organisation d'une banque (services communs aux banques) :**

Pour jouer son rôle d'intermédiaire entre les détenteurs et les demandeurs de capitaux et assurer à ses clients certains services, la banque doit avoir une organisation adéquate. Chaque banque dispose d'une structure propre et les attributions de chaque service ainsi que leurs dénominations varient d'une banque à une autre.

**2.4. Le siège de la banque**

Le siège de la banque comporte la direction générale ainsi que les directions centrales spécialisées dans les opérations bancaires et techniques. La direction générale fixe la politique de la banque et coordonne l'activité de l'ensemble des directions.

**3. Le rôle de la banque**

Le rôle principal d'une banque est de lever des fonds pour son propre compte auprès de ceux qui ont des fonds excédentaires, et d'utiliser ces fonds pour les activités de crédit au profit de ceux qui ont besoin de financement, elle joue donc le rôle d'intermédiaire financier.

En effet, la coordination entre l'offre et la demande par l'intervention bancaire permet d'optimiser l'utilisation des ressources, améliorant ainsi l'efficacité économique.

**4. Les activités de la banque**

La banque doit exercer plusieurs activités, pour satisfaire les différents besoins exprimés par sa clientèle (composée principalement de particuliers et d'entreprises):<sup>57</sup>

- ✓ En empruntant des fonds.
- ✓ En accordant des crédits.
- ✓ En effectuant des placements.
- ✓ En proposant des services.

**4.1. En empruntant des fonds : on distingue deux formes****4.1.1. La collecte des dépôts :**

Cette opération fait intervenir deux parties : le client déposant et le banquier dépositaire.

---

<sup>57</sup> LUC BERNET-ROLLAND, principes de techniques bancaires, 25ème édition, Dunod, Paris, 2008. pp41/42.

On entend par dépôts, l'ensemble des disponibilités confiées par la clientèle au banquier, ils constituent la principale ressource des banques et la part la plus importante du passif de leur bilan.

Ces dépôts sont effectués sous deux formules à vues et à terme.

#### **4.1.2. Emprunts sur les marchés**

Les banques peuvent emprunter de l'argent sur le marché monétaire si elles ne disposent pas de suffisamment de fonds. Ce marché est aussi appelé marché des capitaux à court terme. Elles peuvent également emprunter de l'argent sur le marché financier en émettant des emprunts obligataires.

En Algérie, compte tenu de l'absence de devises et de marchés financiers, les banques ne peuvent procéder à cette forme de financement.

#### **4.2. En accordant des crédits:**

Les opérations de crédit comprennent tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel que l'aval, le cautionnement ou la garantie.<sup>58</sup>

On peut définir les crédits comme une assistance financière du banquier à l'égard de son client. Les fonds recueillis par la banque sous forme de dépôts à vue ou à terme constituent des ressources importantes qui ne doivent pas rester immobilisées dans ses caisses, c'est pourquoi la loi lui permet de les utiliser en partie sous son entière responsabilité pour accorder des crédits aux agents économiques dignes de confiance qui en ont besoin.<sup>59</sup>

On distingue quatre catégories du crédit :

##### **4.2.1. Crédit d'exploitation**

L'entreprise peut se retrouver dans une situation où elle a besoin de liquidités, ce qui va l'amener à affluer vers sa banque, qui peut lui fournir des prêts à court terme. Ces prêts accordés aux entreprises servent à remédier à des pénuries temporaires de capitaux à court terme, d'une maturité inférieure à un an et correspondant à la nature des besoins financiers.

##### **4.2.2. Crédit d'investissement**

Le crédit d'investissement correspond généralement au financement du haut de bilan de l'entreprise, pour principal objectif, le développement ou le renouvellement des immobilisations et de l'outil de travail de l'entreprise.

---

<sup>58</sup>KPMG.DZ, Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, édition 2012, p.48

<sup>59</sup> L'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit .op.cit. L'article 68



Les crédits d'investissement se remplacent en crédit à moyen terme et en crédit à long terme. Il existe une autre forme de crédit qui permet aux entreprises d'obtenir des investissements, et c'est le crédit-bail ou leasing.

#### **4.2.3. Crédit au commerce extérieur**

Afin d'assurer la continuité de ses activités, certaines entreprises sont parfois amenées à effectuer des transactions avec des partenaires étrangers. Par conséquent, ils se trouvent parfois dans la position de l'importateur et parfois dans la position de l'exportateur.

Ces opérations effectuées à l'étranger appelées opérations de commerce extérieur, sont En raison des différences dans les régions éloignées, des problèmes de langue, des coutumes, des devises et de la législation, la réglementation est devenue très compliquée.

#### **4.2.4. Crédit au particulier**

Ce type de prêt s'adresse aux personnes physiques, Il y a deux types de crédits destinés aux particuliers qui sont Le crédit immobilier c'est un prêt à long terme destiné au financement du logement d'un particulier acquis auprès d'un promoteur immobilier ou d'un particulier, et le crédit à la consommation c'est un crédit accordé aux particuliers en vue de financer tous les besoins en dehors de l'immobilier. Il permet aussi de faire face à des besoins de trésoreries indépendantes de l'acquisition d'un bien.

#### **4.3. Effectuer des placements**

Les banques et établissements de crédit peuvent également négocier sous forme d'investissements ou de transactions spéculatives sur des actions, des taux d'intérêt, des devises ou des produits dérivés sur les marchés des changes et financiers.

#### **4.4. En proposant des services**

La complexité des transactions financières incite les particuliers et les entreprises à demander des conseils aux experts financiers des banques car ils sont plus disposés à fournir ce service en raison de leur taille et de leur statut privilégié.

Et pour apporter des garanties, cautions, et protections diverses nous pouvons citer : Garanties de change, assurance-vie, cautions de garantie d'assurance collective sur les soldes des dépôts.

5. Types des banques et les établissements financiers en Algérie

Tableau N°4 : les différents types des banques et les établissements financiers en Algérie

Les grandes banques publiques	Les banques à capitaux essentiellement privé, d'origine internationale	Les établissements financiers et Institutions financières spécialisées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque Extérieure d'Algérie "BEA"</li> <li>• Banque Nationale d'Algérie "BNA"</li> <li>• Banque De L'agriculture Et du Développement Rural <b>BADR</b></li> <li>• Banque De Développement Local "BDL"</li> <li>• Crédit Populaire d'Algérie "CPA"</li> <li>• Caisse D'épargne Et De Prévoyance "CNEP Banque"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banque Al Baraka Algérie (banque mixte)</li> <li>• ArabBanking Corporation Algérie "ABC"</li> <li>• Natexis Banque</li> <li>• Société Générale Algérie Citibank</li> <li>• Arab Bank Plc Algeria</li> <li>• B.N.P. / Paribas El Djazair</li> <li>• Trust Bank Algeria</li> <li>• Gulf Bank Algeria</li> <li>• Housing Bank for Trade and Finance</li> <li>• Fransabank El-Djazair</li> <li>• Al Salam Bank - Algeria - Spa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Société de Refinancement Hypothécaire « SRH »</li> <li>• Arabe Leasing Corporation (Société de Crédit-Bail)</li> <li>• Clayon Algérie</li> <li>• Cetelem</li> <li>• Maghreb Leasing</li> <li>• Banque Algérienne de Développement "BAD"</li> </ul>

Source : établis par nous-mêmes à partir du site web <http://www.bank-of-algeria.dz> : banque et établissement financiers consulter le

## Section 02 : la performance bancaire

La performance a un rôle très important dans les activités bancaires, ce concept suscite la capacité d'atteindre des objectifs précédemment fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion.

Dans cette section nous allons définir la performance et ses concepts de base, ensuite les types de performances. Enfin on va présenter les mesures de la performance et ses analyses par ratios.

### 1. Définition de la performance:

**BOURGUIGNON** définit la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelques soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...<sup>60</sup>»

Et d'après **DORIATH** : « le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et conditions de réalisation<sup>61</sup>»

Pour **Philippe LORINO** : « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ... » et « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût »<sup>62</sup>.

Selon **BOUQUIN** la performance est : « Une combinaison de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité. »<sup>63</sup>

Donc la performance dépend de trois aspects complètement différents, car on peut bien être efficace sans être efficient et économique et inversement, Afin de ne pas être confondu par ces concepts, la définition de chacun doit être clarifiée comme suit :

- **L'efficacité**

Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système<sup>64</sup>.

---

<sup>60</sup> BOURGUIGNON Annick, Peut-on définir la performance ? in Revue Française de comptabilité, juillet-aout, (1995), p61

<sup>61</sup> DORIATH.B, Contrôle de gestion en 20 fiches, Edition DUNOD, Paris, 2008, p129

<sup>62</sup> LORINO Philippe, Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation (2003), P9

<sup>63</sup> BOUQUIN Henri, Comptabilité de gestion, 4ème édition, Economica, paris, 2006, p45.

<sup>64</sup> KALIKA Michel, "STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE", Edition ECONOMICA ,Paris, 1998,P 211.

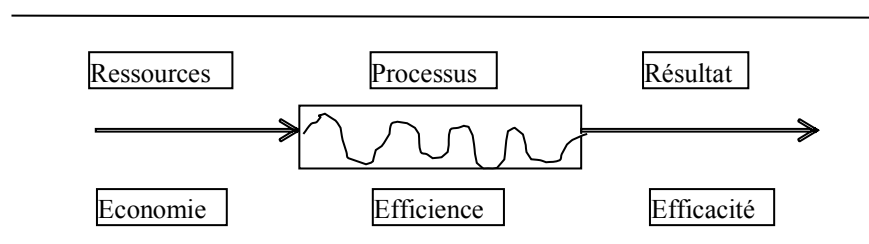
- **L'efficience**

L'efficience minimise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée<sup>65</sup>.

- **L'économie**

L'économie fournit des informations sur les prix afin d'obtenir les ressources utilisées pour atteindre les objectifs fixés. Les ressources doivent être obtenues au moindre coût.

**Figure N° 02 : la problématique de la performance**



Source : BOUQUIN Henri, Le contrôle de gestion, 7<sup>ème</sup> édition presse universitaire de France, 2006, P.75

## 2. Les Types De La Performance :

La performance de l'organisation est déterminée différemment selon les acteurs puisqu'ils ont des objectifs à réaliser différents ; On distingue deux acteurs interne et externe :

### 2.1. La performance externe:

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et des organisations financières, et portée sur le résultat présent et futur<sup>66</sup>

### 2.2. La performance interne:

La performance interne concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et toutes ses activités ainsi c'est la capacité de la banque à accomplir les objectifs établis par les dirigeants.

Il y a deux conceptions relatives au concept de la performance au niveau de l'institution bancaire la performance financière et la performance organisationnelle.

<sup>65</sup> Michel KALIKA, op.cit. P 212.

<sup>66</sup> DORIATH.B. GOUJET C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3emeÉdition, Dunod, Paris, 2007, p89

Lallé (1992) a ajouté d'autres types de performances telles que la performance économique, technique, managériale, commerciale et sociale

### **2.2.1. La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle selon KALIKA est « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique »<sup>67</sup>. Cet auteur propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle qui sont :

- Le respect de l'organigramme formel ;
- Les relations entre les services ;
- La circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

### **2.2.2. La performance financière**

La performance financière est définie comme les revenus issues de la détention des actions. Et pour mesurer la performance financière on utilise certains documents comptables qui contiennent des informations de base comme le bilan et le compte de résultat et leurs annexes.<sup>68</sup>

Elle a une propriété plus quantitative que qualitative, il est donc facile à expliquer et à exprimer, dont elle représente les résultats des divers activités et services qui reflètent la situation financière de l'entreprise.

### **2.2.3. La performance économique**

La performance économique consiste à la diminution des couts par la maximisation du profit, du chiffre d'affaire, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net.

### **2.2.4. La performance sociale**

La performance sociale s'exprime à travers la performance de la banque envers la société et les conditions générales de travail, on peut dire que c'est le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation.

### **2.2.5. La performance technique**

Il concerne la méthode utilisée par la banque pour exploiter efficacement les ressources disponibles, et tout ce qui concerne le processus de production de divers produits et services.

### **2.2.6. La performance managériale**

La performance managériale est la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.

---

<sup>67</sup> KALIKA. M, op.cit, P 340.

<sup>68</sup> KHERCHOUCHE I., mémoire de master : Impact de la structure financière : des entreprises cotées en bourse cas Algérie clearing, ESC, 2017, p 38.

### 2.2.7. La performance commerciale<sup>69</sup>

La performance commerciale peut être considérée comme étant la capacité d'une entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits et services conforme aux attentes des consommateurs. Dans ce cadre, l'objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins de sa clientèle afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché.

### 3. Les mesures de performance bancaire :

La performance se mesure par le degré de réalisation des objectifs fixés par la stratégie <sup>70</sup>

L'objectif de la mesure de la performance est de vérifier si le résultat attendu a effectivement été atteint, à travers des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs du résultat.

#### 3.1. La performance par centre de profit

Cette méthode permet de couper le résultat de la banque par centre de profit de porter ainsi une appréciation sur la performance bancaire, la démarche globale de la mesure de la performance par le centre de profit dépend de :

- Le produit net bancaire
- Le résultat net d'exploitation :
- Le résultat net

#### 3.2. La rentabilité par produit

Le calcul de rentabilité par produit complète l'approche de la rentabilité par centre de profit. Il s'agit de fournir des éléments précis sur les marges dégagées par le produit et les services commercialisés<sup>71</sup>, cette analyse permet d'identifier les plus rentables et de contribuer à définir les tarifications des produits et services de la banque.

#### 3.3. La rentabilité par client:

L'identification de la rentabilité par client est une dimension très demandée pour le contrôle de gestion. Elle nécessite la mise au point des procédures de traitement complexe et une grande capacité informatique<sup>72</sup>

<sup>69</sup> <https://www.memoireonline.com/>, ABDELKADER DERBALI. Performance bancaire en période de crise, 2010, consulter le 20/05/2021

<sup>70</sup> CAPIEZ Alain, **Banque à distance et pilotage bancaire**, revue Gestion 2000, 2001, p23

<sup>71</sup> M ROUACH et NAULLEAU G, **le contrôle de gestion bancaire et financier**, 3eme édition, banque éditeur, Paris, p 84.

<sup>72</sup> MADIOU Lydia, Thèse doctorat, **mesure et optimisation de la rentabilité des banques par l'application du Benchmarking et la méthode d'enveloppement des données**, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, p 27.

L'analyse de la rentabilité par client permet d'évaluer la relation client avec les directeurs commerciaux. Ainsi, les chargés de clientèle ont recours à un suivi de la rentabilité client par le client plutôt que par la clientèle.

### **3.4. La rentabilité par activité :<sup>73</sup>**

Généralement on peut distinguer quatre activités de la banque, En empruntant des fonds, en accordant des crédits, proposant des services et en effectuer des placements.

La rentabilité par activité s'attache donc à calculer la marge dégagée par chacune des catégories d'activité ci-dessus, qui peuvent éventuellement être décomposé en sous-catégorie regroupant un certain nombre de produit

L'analyse par activité ou par métier est plus aisée que les autres analyses car la détermination des charges et des produits, est plus facile pour les activités.

## **4. L'analyse de la mesure de performance par les ratios<sup>74</sup>**

L'analyse de la performance par ratio permet aux responsables financiers de suivre et mesurer la performance. En générales, les banques gèrent la rentabilité en s'affront de dépasser les moyens de marché et de maintenir leurs profit stables et prédictibles.

Plusieurs ratios peuvent être calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation. Les principaux ratios de rentabilité peuvent être regroupés en deux catégories les ratios de rentabilités globale et ratios de rentabilité d'exploitation.

### **4.1. Le ratio de rentabilité d'exploitation :**

C'est un coefficient d'exploitation indique la part de productivité net bancaire absorbé par les frais généraux, il s'écrit comme suit :

✓  $\text{Coefficient d'exploitation} = \text{Frais généraux} / \text{Produit net bancaire}$

### **4.2. Les ratios de rentabilité globale**

Les rations de rentabilité globale permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices, il y a deux ratios :

- **Le ratio de rendement des actifs (ROA, return ou Asset)**

---

<sup>73</sup> BELLAL, D. BELLAL, C. Essai d'analyse de l'impact du contrôle interne Sur la performance des banques en Algérie. Mémoire de fin de cycle, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia, 2017, p27

<sup>74</sup> Idem, p28

Le ratio de rendement des actifs Est la mesure la plus simple de la rentabilité d'une banque, il reflète la capacité d'une banque à générer des bénéfices à partir de ses fonctions de gestion d'actifs<sup>75</sup>, il se présente :

✓  $ROA = \text{Résultat net} / \text{Total du bilan}$

- **Le ratio de rendement de fond propres (ROE, Return on Equity)**

Ce ratio mesure la capacité bénéficiaire d'une banque ainsi que la rentabilité des capitaux investie par les actionnaires<sup>76</sup>, il est mesuré comme suit :

✓  $ROE = \text{Résultat net} / \text{Fond propre}$

### 4.3. Les ratios de productivités par agent

La banque étant une activité de prestation de service donc avec de la main d'œuvre comme principale facteur de production pour mieux cerner la productivité du personnel, le calcul des ratios par agent sont utile et il se présente comme suit :

- **Les ratios de productivité par agence**

Afin de juger l'efficacité des agences bancaire. En effet les ratios de productivité par agent ou par agence sont instructifs pour les comparaisons entre banque, on calcul des ratios comme suit :

- ✓ Les crédits par agence =  $\text{Crédit} / \text{Nombre d'agence}$
- ✓ Les dépôts par agence =  $\text{Dépôt} / \text{Nombre d'agence}$

- **Le ratio de profitabilité :**

Il mesure la capacité relative du centre de responsabilité à générer du profit de caractéristique de son activité courante (niveau de l'activité, conditions de négociation commerciale, niveau des charges).

✓  $\text{Ration de profitabilité} = \text{Résultat net} / \text{Produit net bancaire}$

<sup>75</sup> KOHLSCHHEEN, E, MURCIA, A. and J. Contreras, **Determinants of bank profitability in emerging markets**, BIS Working Papers No 686, 2018, p8

<sup>76</sup> BANCEL, F. **le rôle majeur de fond propre dans le secteur bancaire**, revue banque, numéro 774, 2004.



### Section 03 : la performance bancaire et la fonction d'audit interne

L'audit interne vise à améliorer la performance en évaluant les risques associés aux activités de la banque afin de fournir des conseils et des recommandations qui doivent être suivis pour rendre la banque plus efficace et efficiente.

Dans cette section, on va commencer par présenter les différents risques associés aux activités bancaires, ensuite la détermination la relation entre la performance et l'audit interne, finissant par les indicateurs permettant d'évaluer la performance de la mission d'audit.

#### 1. Définition de risque

Le risque peut être défini comme suit : un engagement portant une incertitude dotée d'une probabilité de gain ou de préjudice, que celui – ci soit une dégradation ou une perte<sup>77</sup>.

#### 2. Les risques liés à l'activité bancaire :

Les banques ont été confrontées à une série des risques. Et certains d'entre eux sont comme suite :

##### 2.1. Les risques de la contrepartie :

Un risque de contrepartie est un risque de défaillance d'une contrepartie (client, établissement de crédit) sur laquelle l'établissement de crédit détient une créance ou tout autre engagement de même nature.<sup>78</sup>

Et selon Sylvie de COUSSERGUES, le risque de contrepartie correspond à : la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu <sup>79</sup>

##### 2.2. Les risques de marché

C'est le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille<sup>80</sup>

On distingue trois types de risque de marché :

- **Les risques de taux d'intérêt**

Il est identifié dans le règlement de la banque d'Algérie n°2002-03 sous le nom de risque de taux d'intérêt global : « c'est le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble

<sup>77</sup> NAULEAU.G & ROUACH.N, *op.cit*, p .310

<sup>78</sup> PIERRE-Charles pupion, *économie et gestion bancaires*, dunod, paris 1999, p69

<sup>79</sup> COUSSERGUE Sylvie, *op.cit*. P.105.

<sup>80</sup> PIERRE-Charles pupion, *op.cit*, p74

des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant ; des opérations soumis aux risques de marché.»<sup>81</sup>

- **Les risques de titres de propriété du portefeuille de négociation :**

Le risque de position sur actions est lié à l'évolution défavorable du cours actions figurant dans le portefeuille- titre de la banque<sup>82</sup>

- **Le risque de change**

Est la traduction de l'internationalisation des activités de la banque. En effet, la fluctuation des cours de change pose aussi un sérieux problème sur le résultat des établissements de crédit, étant donné, d'une part, les comptes de correspondance libellés en devises, et d'autre part, l'origine étrangère de plusieurs de leurs actifs et passifs. Il est défini « comme une perte entraînée par la variation des cours de créances ou des dettes libellés en devises par rapport à la monnaie de référence de la banque ».<sup>83</sup>

### **2.3. Le risque pays**

Le risque que la banque ne puisse recouvrer tout ou partie des créances détenues par des clients résidant dans d'autres pays, lorsque la raison du défaut de remboursement n'est pas la volonté du débiteur mais en raison des conditions économiques du pays où il réside.

Par exemple, un pays trop endetté peut décider de ne pas rembourser ses dettes ou de ne pas fournir les devises nécessaires aux débiteurs privés résidant dans le pays. Ces débiteurs seront confrontés au problème de ne pas rembourser leurs créanciers étrangers surtout les établissements de crédit étrangers.

### **2.4. Risque de liquidité :**

Le risque de liquidité de la banque est le risque de ne pas disposer d'assez de liquidité pour faire face aux demandes de retrait de fonds<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Le règlement de la banque d'Algérie n°2002-03

<sup>82</sup> COUSSERGUES Sylvie, **Op.cit.**, P109.

<sup>83</sup> ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard **op.cit** , P312

<sup>84</sup> PIERRE-Charles pupion **op.cit**. P.75

### **2.5. Risque de crédit :**

Le risque de crédit est l'incertitude concernant le débiteur à ne pas répondre à son obligation qui est de rembourser un crédit. C'est –à-dire « le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations »<sup>85</sup>

### **2.6. Le risque opérationnel**

La réglementation algérienne le définit dans son règlement n° 03-2002 comme suit : « le risque opérationnel est un risque résultant d'insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les système d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de la banque ou l'établissement financier concerné ». <sup>86</sup>

Le comité de Bâle a défini le risque opérationnel comme « le risque de perte résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs »<sup>87</sup>.

On peut définir le risque opérationnel comme la totalité des risques internes (risques associés aux opérations et les risques provenant de contrôle inadéquats et tout risque associé à la fraude des employés. En plus des risques internes, y'a l'impact des événements externe, tels que les catastrophes naturelles, les risque politique ou réglementaire, les faillit de sécurité.<sup>88</sup>

### **2.7. Risque de non-conformité**

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 établissement financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelle et déontologiques, ou d'instruction de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant.

---

<sup>85</sup> BESSIS. J, Gestion des risques et gestion Actif Passif, édition Dalloz, Paris, 1995, p.15

<sup>86</sup> Règlement 2002\_03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

<sup>87</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, juin 2006, p.157.

<sup>88</sup>HULL John, Gestion des risques institutions financiers, Édition PEARSON France, 2013. pp410/11.

### **2.8. Risque de réputation**

Il s'agit d'un manque de confiance que la banque doit vous inspirer après événement. Cette perte a de graves conséquences, entre autres, la perte de clients, le retrait des déposants et la défiance envers le marché. Le risque de réputation résulte également des déséquilibres opérationnels et de l'incapacité à se conformer aux lois et réglementations applicables.

### **3. Le lien entre la performance bancaire et l'audit interne**

Un système de contrôle interne efficace peut être un avantage concurrentiel important pour la banque. Mais il ne suffit pas que le mécanisme de contrôle soit disponible, mais il doit être performant, et cela ne sera réalisé que par la présence de l'audit interne ce qui affecte directement l'efficacité et l'efficience du contrôle interne, et donc la performance de l'établissement bancaire.

La performance de l'audit interne peut être appréhendée à travers des indicateurs d'efficacité et d'efficience de cette fonction.

- **L'efficacité :**

C'est le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché<sup>89</sup>, En effet, pour l'efficacité d'audit interne, il est nécessaire qu'il constitue un vecteur essentiel d'amélioration de la capacité de banque à atteindre ses objectifs. En outre, l'audit interne peut être qualifié efficace s'il garantit l'efficacité du système de contrôle adopté par la banque, qui à son tour doit assurer la réalisation de chacun des trois catégories d'objectifs de la banque (objectifs opérationnels, financiers et de conformité)

- **L'efficience :**

C'est la capacité d'obtenir un résultat donné au moindre coût. Ainsi, pour que l'audit interne soit efficace, il doit être conçu avec moindre coût.

Il est désormais clair que le lien entre l'audit interne et la performance est évidence. D'autre part, la défaillance de la fonction d'audit signifie la faiblesse du système de contrôle interne qui menace automatiquement la performance bancaire. Prenons le point de vue de deux auteurs NOIROT.P et WALTER. J qui affirment que « s'il n'y a pas ici un lien évident entre le contrôle interne et la performance, cela matérialise toutefois l'existence d'un lien direct entre le dysfonctionnement du contrôle interne et la non-performance »<sup>90</sup>

<sup>89</sup> JACQUET. S, **Management de la performance : des concepts aux outils**, CREG, 2012, p 02

<sup>90</sup> PIGE. B, « Gouvernance, contrôle et audit des organisations », Edition ECONOMICA, Paris, 2008, p 10

#### **4. Les indicateurs d'évaluation de performance d'une mission d'audit**

Un indicateur peut être défini comme une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur<sup>91</sup>

Un indicateur de performance KPI « Key Performance indicator » : est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation.<sup>92</sup>

Jacques Renard recommande une série d'indicateurs pour évaluer la performance de la fonction d'audit interne dans son livre "théorie et pratique de l'audit interne"

Ces indicateurs sont regroupés selon trois types :<sup>93</sup>

##### **4.1. L'indicateur de l'activité**

Représenté sous cinq formes

###### **4.1.1. Indicateur lié au plan d'audit**

**Respect de la planification initial** = Nombre de missions réalisées / Nb de missions figurant au plan.

Ce ratio mesure le degré de réalisation du plan et les résultats d'amélioration apportés dans le domaine.

###### **4.1.2. Indicateur lié à la durée moyenne des missions d'audit**

Nombre de jours d'audit / Nombre de missions

Ce ratio justifie la durée moyenne d'une mission d'audit.

###### **4.1.3. Indicateur lié au temps consacré aux missions d'audit**

Nombre de jours d'audit / Jours ouvrés

Ce ratio mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations d'audit par rapport au temps global.

###### **4.1.4. Indicateur lié à la formation d'audit**

Nombre de jours de formation / Jours ouvrés

C'est un ratio explicatif du précédent mais qui permet, en plus, de mesurer l'évolution de la formation dispensée par l'auditeur.

###### **4.1.5. Indicateur lié au rapport d'audit**

Nombre de pages de rapports / Nombre de rapports

Ce ratio mesure l'évolution du nombre moyen de pages moyen des rapports d'audit.

##### **4.2. Indicateurs de qualité**

###### **4.2.1. Indicateur lié à la qualité du plan d'audit**

---

<sup>91</sup> FERNANDEZ Alain, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition Eyrolles, 2008, p 27

<sup>92</sup> Idem.p.31

<sup>93</sup> RENARD.J, op.cit. pp412-415.

Nombre de missions imprévues / Nombre de missions

Permet de mesurer l'évolution de l'exhaustivité et de la qualité du plan d'audit.

#### **4.2.2. Indicateur lié aux recommandations**

Recommandations refusées / Total des recommandations

Ratio important pour qui veut se faire une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités.

Recommandations réalisées / Recommandations acceptées

Ce ratio complet le précédant il donne une indication sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.

#### **4.2.3. Indicateur lié aux dossiers d'audit**

Dossiers d'audit incomplets / Nombre de missions

Ce ratio permet d'apprécier la qualité du travail dans sa phase finale.

### **4.3. Indicateurs de coûts**

#### **4.3.1. Indicateur lié aux dépenses des auditeurs**

Dépenses du service / Nombre d'auditeurs

Indicateur budgétaire qui permet de comparer évolution du budget et évolution des effectifs.

#### **4.3.2. Indicateur lié aux dépenses des missions**

Dépenses du service / Nombre de jours de mission Ce ratio permet d'apprécier le coût à la journée et permet de se comparer aux coûts du marché.

**Conclusion**

La performance est devenue un élément clé pour toute institution financière, c'est pour cela les banques doivent améliorer leur performance, et d'accroître ainsi leur efficacité afin de rester durable et répondre aux nombreuses demandes des clients.

D'où l'audit interne contribue à accroître la performance à travers l'analyse des risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, ainsi l'amélioration des processus de gestion et la maintenance d'un système de contrôle efficace, En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches qui ont pour but d'améliorer la performance de la banque

**Chapitre 03 :**  
**Audit du processus d'octroi de crédit**  
**au niveau de l'agence X de la BADR**



### **Introduction**

Dans deux chapitres précédents on a présenté théoriquement les notions et les concepts fondamentaux de l'audit interne et la performance bancaire ; et l'objet de ce troisième chapitre est de mettre en pratique ses notions, par une présentation d'une mission simulé sur le processus d'octroi de crédit en sien de l'agence X de la BADR.

Ce chapitre est devisé en trois sections, la première est consacrée pour la présentation de la BADR et de l'organisme d'accueil, puis le second sur le processus d'octroi de crédit, et dans la troisième section on va présenter le déroulement d'une mission d'audit sur le processus d'octroi de crédit et mesurer l'efficacité de cette mission.

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

BADR occupe une place importante sur le marché national en raison de l'importance des services qu'elle fournit principalement en termes de crédit accordé aux : agriculteurs, aquaculteurs, entreprises et particuliers

Avant de présenter l'organisme d'accueil qui l'inspection général et audit (IGA) une description de l'organisation de la BADR.

#### 1. Présentation de BADR

La banque d'agriculture et du développement rural BADR est une banque publique créée le 13 mars 1982 par décret n° 82-106.

La BADR a la forme juridique de société par action SPA avec un capital social de 2.200.000.000 DA et Constituée initialement de 140 agences cédées par la banque nationale d'Algérie BNA. Actuellement, son capital social est de 33.000.000.000 DA détenu totalement par l'état qui reste le seul actionnaire, son réseau compte plus de 321 agences et 39 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés activent au sein des structures centrales, régionales et locales.

#### 1.1. Les missions de la BADR :

La BADR a été créé pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie.
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande.
- La réception des dépôts à vue et à terme.
- La participation à la collecte de l'épargne.
- La contribution au développement du secteur agricole.
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.

### 1.2. Les objectifs de la BADR :

- a) L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- b) La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- c) L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- d) La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- e) L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- f) Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing.

### 1.3. Les services offerts par la BADR :

Pour répondre aux besoins quotidiens de ses clients, la Banque de Développement Agricole et Rural met à disposition de nombreux produits et services pour les particuliers et les entreprises

#### a) Carte CIB :

Des outils qui permettent une exécution rapide et efficace du traitement financier en quelques clics, le tout emballé avec une sécurité optimale.

- **La carte C.I.B Classique et CBR :**

Les cartes CIB classique et CBR sont des cartes interbancaires d'une durée de validité de deux ans et valables uniquement en Algérie, elles permettent d'effectuer des paiements et des retraits on toute sécurité 24h/24h et 7j/7.

- **Carte C.I.B GOLD:**

La carte C.I.B GOLD est une carte interbancaire avec un plafond de retrait conséquent, valable deux ans uniquement en Algérie, elle permet d'effectuer des paiements et des retraits en toute sécurité 24h/24 et 7j/7.

- **La carte BADR "TAWFIR " :**

Est une carte adossée au compte épargne LEB ou LEF avec ou sans intérêts. Elle est d'une durée de validité de 2 ans, valable uniquement en Algérie. Elle permet d'effectuer en toute sécurité 24h/24 et 7j/7.

### b) BADRnet e-Banking :

C'est une plateforme destinée exclusivement aux clients de la BADR (particuliers et entreprises) permet de :

- Gérer les comptes clients depuis un ordinateur ,7jours/7,24h/24.
- Télécharger du relevé de compte sans aller à l'agence.
- Consulter le cours des devises.

### c) Location coffre-fort :

Service offert par la BADR à ses clients afin qu'ils puissent préserver leurs objets de valeurs (bijoux, documents importants)

### d) Assurances : Il y a trois types d'assurance :

- **Assurances agricoles :**
  - Assurance contre la grêle.
  - Assurance multirisque grêle et incendie des récoltes ;
  - Assurance multirisques serres ;
  - Assurance jeunes plantations
  - Assurance multirisques exploitations agricoles ;
  - Assurance multirisques bétail ;
  - Assurance multirisques élevage avicoles ;
  - Assurance multirisques palmiers dattiers ;
  - Assurance engins et matériels agricoles ;
  - Assurance Multirisques arbres fruitiers ;
  - Assurance Multirisques cultures légumières ;
  - Assurance Multirisques apicoles ;
  - Assurance Multirisques élevages aquacoles ;
- **Assurances des biens :**
  - Assurance multirisque : habitation
- **Assurances des personnes :**
  - Voyage et assistance à l'étranger
  - Individuelle accidents

### e) Comptes bancaires : il existe deux types

- **Compte dinars** : C'est un compte qui facilite la vie et a gestion de l'argent d'un particulier ou entreprise dans lequel peuvent être disposez de l'argent et alimentez le compte à tout moment, Réglez les dépenses par carte ou par chèque.

- **Compte devises** :

C'est un compte qui ouvre les perspectives à l'international, il permet de recevez de l'argent de l'étranger, disposez de moyens de paiement lors de voyages à l'étranger et profitez des facilités internationales offertes par les cartes VISA et MASTER CARD de la BADR

### f) Placements :

- **Dépôt à terme " DAT" :**

Pour des placements en dinars ou en devises, La BADR propose un versement initial s'intitulant le dépôt à terme, qui s'effectue par virement d'un compte courant ou un compte devises vers un compte spécialisé où les intérêts sont comptabilisés au prorata temporis.

- **Bons de caisse** :

Des placements à terme dont la durée varie d'un mois à cinq ans. Des Cash voucher ou usuellement nommés bons de caisse sont des papiers financiers où la banque reconnaît sa dette et s'engage à rembourser le capital et les intérêts à une échéance préalablement déterminée.

Ses bons de caisse permettent d'épargner les fonds en les bloquant pour une durée définie au choix et peuvent également être nominatifs ou anonymes.

### g) Produits Pour particulier :

- **Carte Internationale** :

La BADR propose ses nouvelles cartes à l'international Mastercard Conçues pour offrir le plus haut niveau de Confort, Confiance et Sécurité, il y a deux types de cartes disponibles :

- Carte classique.
- Carte Titanium.

- **Épargne** : on distingue deux types LEB et LEJ :

- **Compte épargne " LEB" :** est un compte destiné aux particuliers pour lequel tous les dépôts d'argent sont rémunérés selon un taux d'intérêt fixe et connu à l'avance.
- **Compte épargne junior "LEJ" :** livret épargne pour les enfants.

- **Un terminal de paiement électronique :** La BADR s'est engagée à faciliter les transactions de ses clients grâce à un terminal de paiement électronique, appelé Communément TPE, est un appareil électronique installé sur un point de vente. C'est un atout commercial qui permet d'accepter et de traiter de manière sécurisée les paiements.
- **Le crédit Habitat Rural :** Est un crédit immobilier hypothécaire destiné aux particuliers et réservé exclusivement au financement du logement en zones rurales.

### **h) Produits Pour entreprises, agriculteurs et pêcheurs :**

- **Crédit aux promoteurs immobiliers :**

Est un crédit d'investissement qui est réservé exclusivement aux promoteurs immobiliers. La quotité de financement ne saurait excéder 70% du cout du projet.

- **Crédit Tourisme :**

Le crédit Tourisme est un Crédit d'Investissement qui est mis en place en faveur des entreprises du secteur du tourisme répendant aux conditions de financement, pour les besoins de création, de développement ou de fonctionnement de ces projets.

- **Crédit ETTAHADI :**

Est un crédit d'investissement, partiellement bonifié par l'état, octroyé dans le cadre de la création de nouvelles exploitations agricoles et d'élevage, ou d'exploitations existantes sur les terres agricoles non exploitées, relevant de la propriété privée ou du domaine privé de l'État.

- **Crédit ETTAHADI Fédératif :**

Est un crédit d'investissement, partiellement bonifié par l'état, il est destiné aux opérateurs (transformateurs, conditionneurs et stockeurs de produits agricoles).

- **Compte épargne fellah" LEF" :**

Un compte épargne dédié à l'excédent de trésorerie d'une activité agricole. Il est destinée aux agriculteurs

- **Crédit R'FIG :**

Le crédit R'FIG est un crédit d'exploitation totalement bonifié par l'état destiné au financement des agriculteurs et éleveurs activant à titre individuel, organisés en coopératives ou en groupements économiques.

- **Le crédit R'FIG FÉDÉRATIF :**

Est un crédit d'exploitation, totalement bonifié par l'état, destiné au financement des entreprises économiques organisées en sociétés commerciales ou en coopératives, et activant dans les filières de transformation, de stockage et/ou de valorisation des produits agricoles.

- **LEASING Crédit-bail :**

Le Leasing est un crédit-bail pour la location de machinisme agricole et matériel d'irrigation, de fabrication locale, rentrant directement dans les projets d'investissement. Le Leasing est un crédit partiellement bonifié par l'état.

- **Crédit Court Terme Aquaculture Bonifié :**

Est un crédit d'exploitation totalement bonifié destiné au financement de la filière aquaculture. Le crédit est accordé aux promoteurs activant dans le domaine de l'aquaculture à titre individuel ou organisés en société.

- **Les dispositifs aidés (CNAC, ANGEM, ANSEJ) :**

Ces dispositifs de financement visent à fournir des crédits à long terme destinés à financer, à hauteur de 70%, la création ou l'extension de micro entreprise.

- **Commerce extérieure :**

- Lettre de crédit ou crédit documentaire :

Engagement pris par une banque (banque émettrice) de payer un fournisseur étranger via une deuxième banque (banque notificatrice) contre des documents conformes, nécessite au minimum un engagement de la banque émettrice.

- **Remise documentaire :**

Moyen de payment, dont la banque mandataire est mandatée seulement à encaisser le montant des documents par une banque étrangère.

### **2. Présentation de l'inspection générale et audit :**

En 2008, la BADR a engagé de nombreuses réformes, notamment la dissolution de la direction d'audit et la réorganisation de l'inspection générale. Une nouvelle organisation est née, dénommée : Inspection Générale et Audit.

La Décision Réglementaire N° 08/11 du 18 août 2011, portant Missions, attributions et organisation de l'Inspection Générale et Audit, a permis la mise en place au niveau de la BADR, de la nouvelle configuration de l'IGA, en adéquation avec le nouveau Manuel de l'Inspection Générale et Audit (DR N°09 du 18/08/2011) adapté aux mutations de la Banque et aux nouveaux besoins sur le marché.

C'est l'organe chargé du contrôle périodique qui permet de vérifier l'efficacité du dispositif de contrôle permanent, à travers la réalisation des missions a posteriori d'audit interne et d'inspection auprès de toutes les structures de la banque.

L'IGA exerce au niveau de la banque deux activités distinctes et complémentaires que sont

#### **2.1. Définition de l'audit interne :**

L'audit interne est une activité de contrôle périodique chargée d'assurance raisonnable sur la qualité et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, et du respect des procédures internes et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques mis en œuvre.

##### **• Définition du contrôle interne :**

Est un dispositif que la banque définit et met en œuvre sous sa responsabilité, comprenant un ensemble de procédures et de modes opératoires adaptés à ses activités financières et aux opérations sous-jacentes, en vue de lui assurer notamment :

- Une efficacité optimale, couplée à l'utilisation efficiente des ressources.
- Une maîtrise des risques, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.
- Une qualité des services à la clientèle ainsi qu'une fiabilité des données et des informations produites.



- Une permanente assurance du respect de la législation et de la réglementation ;
- Et une implication engagée des personnels en exercice, au respect des règles émises au sien de l'institution bancaire.<sup>94</sup>

### 2.2. Définition L'inspection:

Elle a pour rôle de mener des enquêtes et des investigations, déclenchées sur demandes, ou suite à la survenance de faits les rendant nécessaires tels que les actes ou des comportements pouvant engendrer un préjudice financier ou morale portant atteinte à la banque.

La direction de l'inspection a pour mission de :

- Vérifier l'application stricte des instructions et des procédures internes.
- Protéger le patrimoine de la banque.
- Réaliser des investigations approfondies sur les opérations.
- Apporter la preuve et délimiter les responsabilités en cas d'infractions, d'irrégularités, et /ou de malversations.<sup>95</sup>

### 2.3. Mission et attribution de l'inspection générale et audit :

- L'inspection générale et audit est charger de :
- Veiller à la réalisation des objectifs et orientations ; en matière de contrôle périodique, fixés par la Direction Générale de la banque.
- Assurer un contrôle périodique de la régularité et de la conformité des opérations et transactions de la banque par rapport aux dispositions de la banque législatives, réglementaire et des procédures internes.
- Communiquer à la Direction Générale le Comité d'Audit et cas échéant le Conseil d'administration en information relatives à la situation du dispositif de contrôle interne et les déficiences constatées.
- Élaborer les rapports de contrôle périodique de la banque.
- Veiller à la mise en œuvre des résolution et recommandations de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration, du Comité d'Audit et les décisions de Conseil de Direction.

---

<sup>94</sup> Sur la base de la documentation interne de BADR banque

<sup>95</sup> idem

- Veiller à la levée des réserves des commissaires aux comptes et à la mise en œuvre des recommandations des audits et contrôles externes
- Faire appel éventuellement à des cabinets spécialisés pour des sujets devant assister la banque à l'amélioration du dispositif de contrôle périodique.
- Promouvoir et développer les valeurs déontologiques et éthiques régissant la corporation (auditeurs et inspecteurs).
- Promouvoir les règles, outils et procédures constituant un cadre à l'activité de l'Inspection Générale et Audit

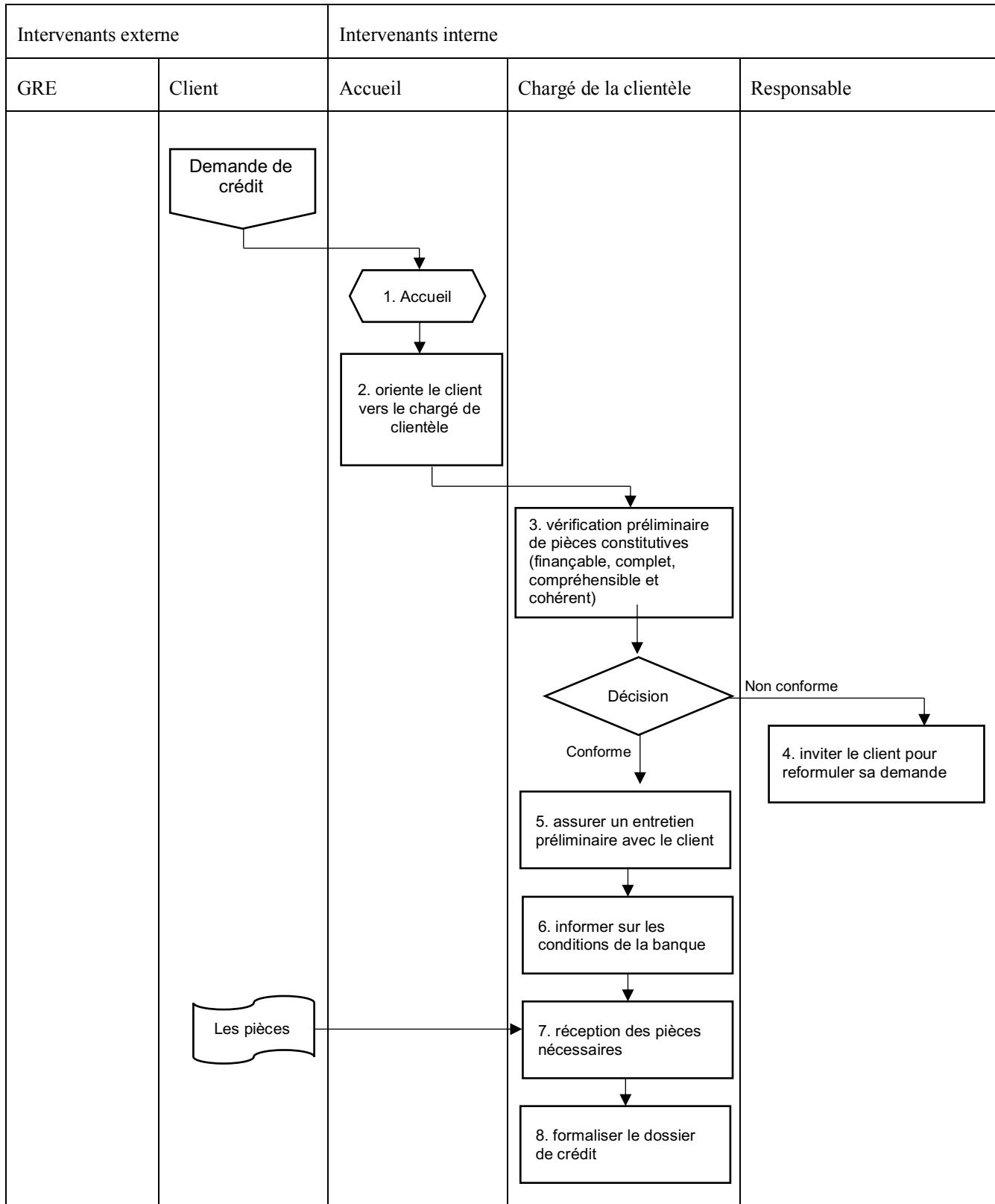
### **Section 02 : Le processus d'octroi de crédit au niveau de la BADR**

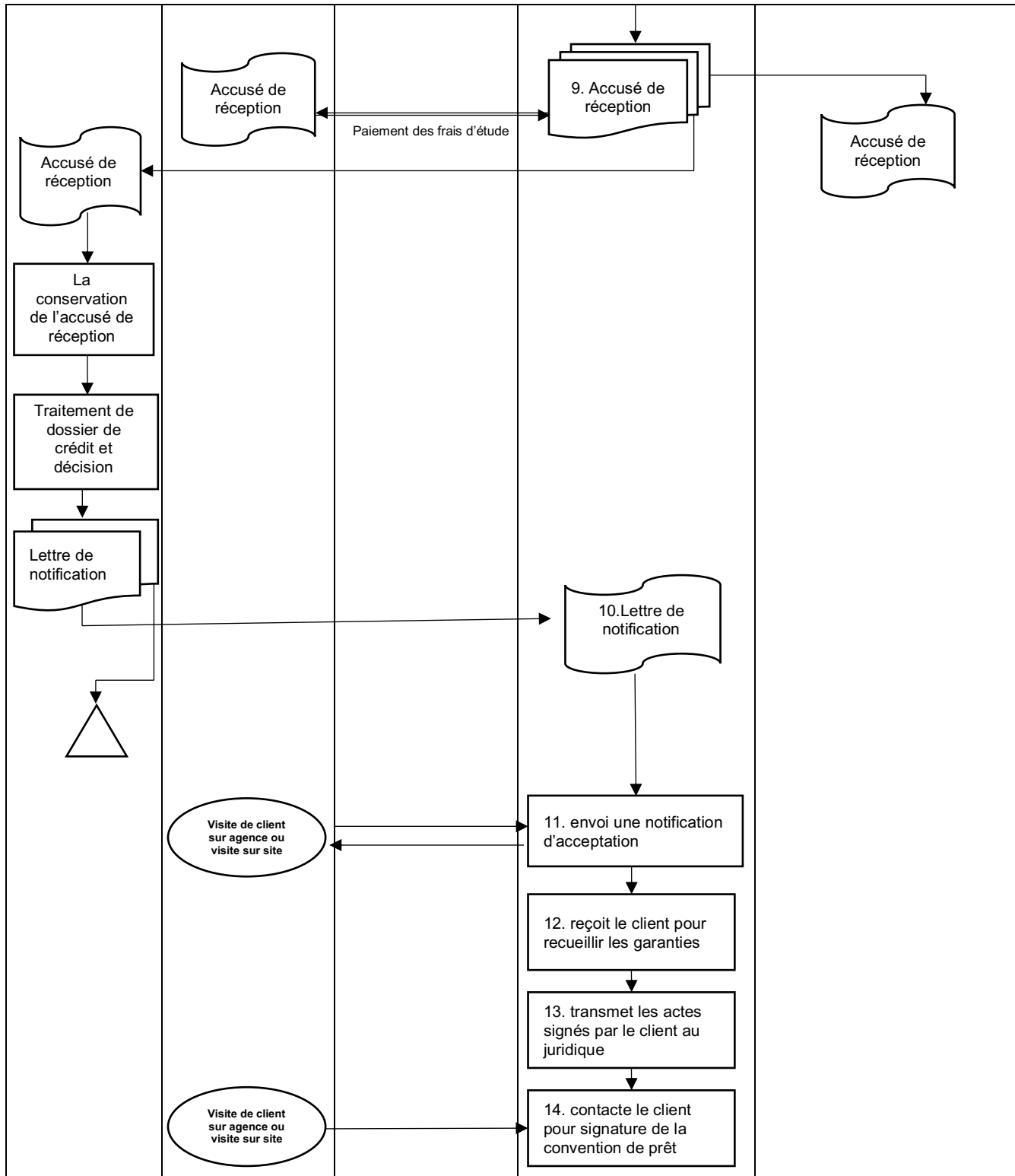
Le processus de crédit est déclenché à la demande du client, et la vérification ne peut être effectuée qu'après un examen approfondi du document contenant toutes les données nécessaires pour vérifier la capacité de payer du client

#### **1. Diagramme de circulation du processus crédit :**

Ce processus crédit est décrit par le diagramme de circulation suivant

**Figure N°03 :** Diagramme de circulation du processus crédit





## 2. Description du processus de crédit :

**Tableau N° 05 : processus d'octroi de crédit au sein de la BADR**

Opération	Acteur	Description	Support
1. Accueil	Accueil	Réception de client	
2. oriente le client vers le chargé de clientèle	Accueil	Le personnel d'accueil oriente le client vers le chargé de clientèle entreprise	
3. vérification préliminaire de pièces constitutives (finançable, complet, compréhensible et cohérent)	Chargé de la clientèle	-assurer que le client peut être financé -assurer que le dossier comporte l'ensemble des documents exigés -procéder à une lecture sommaire du dossier	
4. inviter le client pour reformuler sa demande	Responsable d'agence et Chargé de la clientèle	-en cas de d'existence des incohérences ou des incompréhensions, le chargé clientèle inviter le client à reformuler sa demande si nécessaire en présence du DA	
5. assurer un entretien préliminaire avec le client	Chargé de la clientèle	-conduit un entretien préliminaire avec le client -identifie les besoins de client	
6. informer sur les conditions de la banque	Chargé de la clientèle	-informe des conditions de la banque et des pièces à fournir : montant, taux, durée ...	
7. réception des pièces nécessaires	Chargé de la clientèle	-recueille des documents nécessaires	Pièces

8.formaliser le dossier de crédit	Chargé de la clientèle	-le chargé de la clientèle formalise le dossier de crédit	Dossier de crédit
9.Accusé de réception	Chargé de la clientèle	-remplir la fiche de réception du dossier et établir 3 exemplaires puis les remettre : -l'original au client contre paiement des frais d'étude. - une copie au responsable -une copie au GRE	Accusé de réception
10.Lettre de notification	Chargé de la clientèle	-recevoir d'une lettre de notification de GRE après traitement de dossier et décision	Lettre de notification
11. envoi une notification d'acceptation	Chargé de la clientèle	-informer le client sur l'acceptation de dossier et les conditions d'octroi de crédit	
12. reçoit le client pour recueillir les garanties	Chargé de la clientèle	-le chargé de la clientèle reçoit ou rend visite à son client pour recueillir les garanties	Recueillir les garanties
13.transmet les actes signés par le client au juridique	Chargé de la clientèle	- Chargé de la clientèle transmet les actes signés par le client au juridique	Dossier
14.contacte le client pour signature de la convention de prêt	Chargé de la clientèle	Chargé de la clientèle contacte le client pour signature de la convention de prêt	Dossier

**Source** : Élaboré par nous-même sur la base de la documentation interne à la BADR

### Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit sur le processus d'octroi de crédit au niveau de la BADR :

Au niveau de la BADR et dans le but d'optimiser ses interventions, la direction de l'audit interne, planifie ses missions sur un cycle d'activité pluriannuel et les priorise en fonction du niveau de risque encouru par les structures ou sur les processus.

Le programme de missions du cycle est révisé annuellement, en fonction des différentes situations influant sur l'environnement de l'audit : développement de l'activité, mutations de la réglementation, évolution de la cartographie des risques, ...

Les missions nécessitant une préparation particulière des responsables des structures, sont annoncées suffisamment avant l'arrivée des auditeurs et détaillées sur une lettre de mission rédigée selon le cas par la direction de l'audit ou les responsables régionales

La mission d'audit interne que nous allons présenter, est une mission simulée en raison de la confidentialité des données bancaire. Elle porte sur le processus d'octroi des crédits au niveau de la BADR. La description du déroulement de la mission d'audit est faite sur la base de missions déjà réalisées sur le terrain.

L'échantillon de la mission se compose de 30 dossiers de crédit ; elle s'est déroulée en respectant les trois (03) étapes d'exécution d'une mission d'audit, que sont :

1. Phase de Préparation.
2. Phase de Réalisation.
3. Phase de Conclusion.

On commence par la première phase :

#### 1. Phase de Préparation :

Appelée aussi « phase d'étude » qui passe par les trois étapes suivantes :

- **Étape 01 : Prise de connaissance** : C'est l'étape de collecte d'informations et des connaissances sur le domaine à auditer.
- **Étape 02 : Identification des risques** : toutes les informations collectées au cours de l'étape précédente sont analysées dans cette étape.

- **Étape 03 : Définition des objectifs de la mission dans le rapport d'orientation** : à l'issue de cette étape vient l'identification des objectifs de la mission.

### 1.1. Étape 01: Prise de connaissance:

Cette étape comprend une meilleure compréhension du domaine audité à travers les documents suivants : documents relatifs à l'organisation de l'entité contrôlée, manuels de procédures, structure interne et rapports de contrôle préalablement produits.

#### a) Entité auditée :

- **Organisation de l'entité auditée :**

L'Agence constitue l'unité de base et polyvalente du fonctionnement de la Banque, et doit être en mesure de satisfaire les clients existants et potentiels, quels que soit leur nature et leur secteur d'activité, grâce à ses structures d'accueil et de transaction efficaces.

Elle met à la disposition des clients, tous les moyens nécessaires, en leur proposant des services et produits bancaires présentant un intérêt pour leur vie personnelle et/ou professionnelle.

L'agence X de la BADR est encadrée par un Directeur, qui veille au bon fonctionnement de l'agence ainsi qu'au respect des directives suivant la voie hiérarchique, et organisée en trois grands blocks qui sont : le front office, le pôle transactions et le back office :

- **Le front office** : a pour principale mission comme son nom l'indique d'accueillir la clientèle, de les orienter vers les services habilités de répondre à leurs demandes ainsi que de les informer sur les offres proposées par l'agence.
- **Le pôle transactions** : à ce niveau les clients ont la possibilité soit de déposer ou bien de retirer de l'argent et d'avoir des relevés bancaires sur l'activité de leurs comptes.
- **Le back office** : où s'effectue des opérations de crédits, commerce extérieur, moyens de paiement et tâches administratives et comptables.

L'agence X est structurée en quatre (04) départements sous l'autorité du directeur, comme suit :

- Service Crédit.



- Service Recouvrement, Juridique et Contentieux.
- Service Administratif et Comptabilité.
- Service Commerce Extérieur.

L'agence est fondée sur des principes directeurs de contrôle interne :

- La séparation entre le Front- office et le Back- office.
- La séparation des tâches.
- Définir les missions et les responsabilités des différents acteurs au niveau de l'agence.

**b) Manuel de procédures :**

L'agence suit un manuel de la procédure de gestion des crédits qui est la décision réglementaire n°90/2009 du 30 juillet 2009, qui comprend toutes les étapes d'octroi d'un crédit qui doivent être suivies pour que le processus de crédit soit efficace.

**c) Questionnaire de prise de connaissance (QPC) :**

Au bout de cette étape, il a été élaboré le questionnaire de prise de connaissance (QPC) suivant :

**Tableau N°06 : Questionnaire de prise de connaissance**

	Questions	Constat		Observation
		OUI	NON	
Q01	Existe-t-il un organigramme pour la structure auditée ?	X		
Q02	Existe-il une séparation des tâches ?	X		
	Si oui, est-elle respectée ?	X		
Q03	Existe-t-il un service de crédit au niveau de l'agence ?	X		
Q04	La délégation des pouvoirs est-elle définie ?	X		
Q05	Existe-il un manuel de procédures ?	X		
Q06	Si oui, Font-ils l'objet d'une actualisation ? Est-il clair ? Est-il exhaustif ? Est-il accessible ?	X		

Source : élaboré par nous même

## 1.2. Étape 02: Identification des risques:

Lorsque le cycle de crédit est décomposé en plusieurs tâches, il est plus facile à auditer. Afin de détecter les risques associés à ce cycle, ces tâches sont découpées comme suit :

- La procédure d'accueil de la clientèle.
- Vérification des dossiers déposés et remise d'un accusé de réception.
- Vérification des visites sur site.
- Analyse de la décision prise par le comité de crédit et de trésorerie.
- Traitement des garanties
- Analyse du processus de déblocage des fonds.

Cette décomposition a permis d'établir les tableaux des risques ci-après :

**Tableau N°07 : Identification des risques « la procédure d'accueil de la clientèle »**

Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif du contrôle interne
		Faible	Moyen	Élevé	
Tout dossier de crédit sollicité rentre dans le cadre des activités finançables par la banque	-Risque de non-concordance du dossier de prêt avec la politique bancaire			X	-Faire une liste claire des activités que la banque peut financer
Faire une consultation de la centrale des risques avant tout analyse financière des projets	-financement des clients signalés par d'autres banques -Risque de réputation et non-conformité			X	- Programmation automatique du système bancaire pour détecter les clients signalés
Le dossier de crédit doit être présenté en trois exemplaires par le client et qu'il contient l'ensemble des documents exigés Fiable	-Incohérence ou des documents manquants -risque opérationnel		X		-Prévoir les documents à recueillir
	-Les exemplaires reçus ne sont pas identiques		X		- Restituer séance tenante le dossier au client en invitant à le compléter et/ou à corriger l'irrégularité constatée

**Tableau N°08 : Vérification des dossiers déposés et remise d'un accusé de réception**

Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif du contrôle interne
		Faible	Moyen	Élevé	
-En cas d'acceptation de dossier de crédit ce dernier doit être enregistré dans un registre ouvert à cet effet, et faire cinq exemplaires d'un accusé de réception -Débiter le compte du client ou l'inviter à payer les frais de traitement du dossier selon les conditions applicables	-Perte de dossier -Risque opérationnel	X			- Ouvrir un registre ou un répertoire pour enregistrer, attribuer et recevoir des accusés de réceptions entrants.  -Automatiser l'enregistrement des dossiers et la collecte des frais
	-Remise d'accusés de réception sur dossier fictif			X	
	-Erreur de calcul, non-paiement des frais d'étude -Risque financier		X		

**Tableau N°09 : Vérification des visites sur site**

Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif du contrôle interne
		Faible	Moyen	Élevé	
-Visite sur site doit être effectuée à l'intérieur des délais de traitement des dossiers de crédit	-L'absence de visite de terrain conduit à la possibilité de financer des projets fictifs et menace la réputation de la Banque			X	- L'exigence des visites sur site du projet à financer en présence des représentants d'ALE et de GRE, puis de préparer le rapport de visite en double exemplaire qui doit être signé -établissement de Canevas « présentation de l'entreprise »

**Tableau N°10 : Analyse de décision prise par le comité de crédit et de trésorerie**

Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif du contrôle interne
		Faible	Moyen	Élevé	
La décision est prise après étude du dossier de crédit sur la base d'un consensus entre les membres du comité de crédit et de trésorerie.	-Autorisation de crédit non consentis			X	-Pour chaque dossier, il est annexé à la note au comité de crédit un procès-verbal sur lequel sont portés séance tenante, les décisions motivées d'acceptation ou de rejet de la demande

Dans cas d'avis défavorable la demande rejetée doit être formalisée, claire, motivée et portée à la connaissance du demandeur	-Rejet des dossiers sans motivation	X			-Mettre en place des modèles types des lettres de rejet -Favoriser la transparence
	-Risque de réputation		X		
Dans le cas d'avis favorable, l'acceptation de demande de crédit s'inscrit sur une autorisation d'engagement de comité de crédit	-Acceptation d'une demande de crédit sans autorisation			X	-Établissement d'une AUT01 (autorisation 01) pour chaque crédit accepté -établit et transmis dans deux jours ouvrables suivant la réception de l'AUT01, la lettre de notification d'octroi de crédit au client
	Non-respect de la décision du comité		X		
	-retard de notification adressée au client	X			
Le comité de crédit est le seul habilité à émettre des autorisations de crédit qui se font par écrit.	-Risque de non remboursement			X	-Chaque déblocage et couvert par une AUT01

**Tableau N°11 : Traitement des garanties**

Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif du contrôle interne
		Faible	Moyen	Élevé	
Toute autorisation doit faire l'objet de garanties d'experts	-Les garanties ne couvrent pas suffisamment la créance		X		-les actes de garanti sont conservés au niveau de la cellule juridique de GRE dans le respect des règles de sécurité d'usage. - Toute garantie obtenue par le client doit être évaluée par un expert - L'agence est tenue de comptabiliser les sûretés réelles des garanties agréées
	-Risque de Falsification des garanties		X		
	-La non comptabilisation des garanties validées			X	

**Tableau N°12 : Analyse du processus de déblocage des fonds**

Objectifs	Risques	Évaluation			Dispositif du contrôle interne
		Faible	Moyen	Élevé	
La commission d'engagement doit être payée à la première échéance	-Non-paiement de la commission pour défaut de provision.		X		-suspension de tout déblocage de fonds en cas de non-paiement  -Le règlement de la commission d'engagement est parmi les évènements exécutés automatiquement
Les fonds débloqués doivent déjà financer l'objet de la demande de crédit	- Risque de détournement de fonds vers d'autres activités illégales			X	- L'agence ne devrait autoriser le déblocage des fonds qu'après avoir déterminé leur destination à travers des visites sur site régulièrement pour s'informer de la réalisation physique de l'investissement

### 1.3. Étape 03 : définition des objectifs de la mission dans le rapport d'orientation

Après avoir compris l'environnement de l'entité audité, nous pouvons définir les objectifs de la mission d'audit dans le rapport d'orientation, qui comprend les éléments suivants :

#### a) Les objectifs généraux de la mission :

- Assurer la protection du patrimoine de l'entreprise.
- Assurer le respect de la réglementation en vigueur.
- Affirmer la qualité de l'information.
- Évaluation des risques par degré de vulnérabilité et de la solidité des dispositifs mis en place pour les contenir
- Mesure de la prise en charge des recommandations formulées précédemment et de l'analyse des actions de progrès.

### b) Des objectifs spécifiques de la mission

- Toute demande de crédit doit être conforme à la politique générale de crédit de la Banque.
- Toute demande de prêt doit être formalisée par un dossier approprié (respect des exigences de fond et de forme).
- Tous les efforts doivent être faits pour renforcer le financement des secteurs de l'agriculture, de la pêche et des ressources halieutiques, ainsi que le financement des programmes de développement rural.
- Vérifier la validité de la demande de crédit.
- Le dossier de crédit est accepté par un accusé de réception numéroté dans l'ordre chronologique de réception qui est immédiatement remis au demandeur.
- Le fichier incomplet doit être rejeté en le restaurant par une séance tenante.
- Un contrôle physique des sites à financer doit être effectué.
- Détermination du risque encouru par la banque le plus exhaustivement que possible.
- Les crédits accordés doivent faire l'objet d'un suivi permanent.
- La décision sur le dossier d'un crédit doit être précise sur la base d'un consensus entre les membres du comité.
- Tous les crédits doivent être approuvés par un comité de crédit et vérifiés par écrit.
- Toute autorisation doit être couverte par des garanties expertisées.

### c) Le champ d'action

- Les travaux se sont déroulés au niveau du service crédit de l'agence X sise à Alger, pour une durée d'un mois

## 2. Phase de Réalisation :

La réalisation d'une mission d'audit interne implique de suivre trois étapes de base. Tout commence par une réunion d'ouverture, ensuite la préparation d'un programme d'audit, et enfin le travail sur le terrain.

Mais avant de démarrer cette phase, l'équipe d'audit doit présenter son ordre de mission au responsable de la structure visitée (ou de processus) dès son arrivée.

L'ordre de mission matérialise le mandat donné par la banque aux auditeurs pour engager sans restriction, les investigations, consultations et tests.

L'ordre de mission reprend obligatoirement les informations suivantes

- Nom et prénom des intervenants avec désignation du chef de mission
- Objet de la mission d'audit : assurance
- Structures (activités) entrant dans le périmètre de l'audit : service crédit de l'agence X sise à Alger
- Durées prévisionnelles de la mission : de 16/05/2019 jusqu'à 16/06/2019.

### 2.1. La réunion d'ouverture :

Conformément à l'ordre de mission N°021 et avant l'entame des travaux sur place, le responsable de la mission d'audit ainsi que son équipe, organisent une réunion au niveau du siège de la structure à auditer, dans ce cas l'Agence X située à Alger, le 16/05/2021, à 09h 00mn, présidé par le responsable de la mission en présence de son équipe et du Directeur de l'agence et ses collaborateurs afin de :

- Présenter la mission et ses objectifs.
- Organiser les aspects pratiques de son déroulement.
- Identifier les interlocuteurs pour les entretiens à venir.
- Communiquer une première liste des documents et informations à consulter.
- Recueillir les attentes des responsables audités.

A l'issue de la réunion, qui est levée à 11h 20 mn. Un PV d'ouverture de la mission est établi par le chef de mission à l'attention du directeur de l'audit ou de l'inspecteur régional, portant sur les échanges ayant eu lieu.

### 2.2. Le programme d'audit :

Pour cette mission, on a adopté une méthodologie de travail qui a consisté en ce qui suit :

- Revue documentaire.
- Établissement des tableaux des risques.

- Élaboration de rapport d'orientation, Tenue d'une réunion d'ouverture.
- Établissement du Questionnaire de Contrôle Interne (Q.C.I).
- Évaluation pratiques des procédures et déploiement du Q.C.I. Identification des dysfonctionnements.
- Analyse des origines des dysfonctionnements, Proposition et recommandations d'amélioration
- Validation des travaux avec les responsables de compartiment audités.

### a) Questionnaire de contrôle interne

L'auditeur est guidé dans sa démarche par le QCI conçu à partir du référentiel d'audit pour lui permettre de réaliser le plus complètement possible ses missions, l'objectif étant d'évaluer le dispositif de contrôle pour chaque opération a risques et d'en tester l'efficacité.

**Tableau N°13 : Questionnaire de contrôle interne**

QCI	Questions	OUI	NON	N/A	Observations
Q01	Un client peut-il remettre une copie du dossier complet à direction centrale, même si son dossier est sous l'autorité du comité centrale des crédits ?	X			
Q02	Le chargé de clientèle est-il formé et qualifié pour traiter les demandes de crédit ?		X		
	Existe-t-il d'autres interlocuteurs ?	X			Chargé de crédit
Q03	Le traitement de la demande s'effectue-t-il le jour de la réception ?		X		
Q04	Les demandes de crédit comporte-elles les informations suivantes : -date d'introduction -identification de la relation -activité principale -objet de la demande de crédit, le montant et la durée de concours sollicités -l'estimation des garanties proposées -signatures de gérant ou toute personne mandatée expressément à cet effet	X			
Q05	Y a-t-il un registre de Doléance ?	X			
Q06	La consultation de la centrale des risques s'effectue-t-elle automatiquement ?		X		FRAP N°01
Q07	Les dossiers incomplets sont-ils renvoyés aux clients séance tenante ?		X		FRAP N°02



Q08	Lors de traitement des dossiers de crédit, collectez-vous les frais d'étude de ces dossiers ?		X		
Q09	L'accusé de réception du dossier de crédit est-il visé par le chargé de clientèle et contresigné par le directeur ?	X			
Q10	Excite-il un registre pour enregistrer les accusés de réception ?	X			
Q11	Pour les dossiers complets, cinq exemplaires d'accusé de réception seront-ils émis immédiatement ?		X		
Q12	Une visite sur site des projets à financer est-elle effectuée à l'intérieur des délais de traitement des dossiers ?		X		FRAP N°03
Q13	Excite-il un canevas des informations à recueillir et à confirmer sur le terrain ?		X		
Q14	Excite-t-il un comité de crédit et de trésorerie ?	X			
Q15	La décision d'octroi d'un crédit relevé-t-elle exclusivement du comité de crédit et de trésorerie ?	X			
Q16	La décision est-elle basée sur le consensus du comité de crédit ?	X			
Q17	Excite-il un PV (procès-verbal) qui matérialise la décision pris par le comité de crédit ?	X			
	Est-il signé par l'ensemble des membres de comité ?	X			
Q18	En cas d'un avis défavorable, le client reçoit-il une lettre de rejet de sa demande ?	X			
	Est-ce-que cette lettre est motivée d'une manière claire et objective ?		X		
Q19	En cas d'un avis favorable, L'autorisation d'engagement (AUT01) est-elle établie sur la base du PV ?	X			FPAP N°04
	-Cette AUT01 est-elle signée et enregistrée sur un registre approprié ?		X		
	Les copies AUT01 et PV sont-elles envoyées au dossier du client ?		X		
Q20	Le délai entre la réception de la demande jusqu'à l'autorisation de crédit (ou rejet) est-il précisé ?	X			
	Est-il respecté ?		X		
Q21	Les garanties sont-elles collectées avant le déblocage des fonds ?		X		FRAP N°05
Q22	Les garanties sont-elles évaluées par un expert indépendant et le service Juridique vérifie-t-elle la validité de ces garanties ?	X			

Q23	Toutes les conventions de prêt sont-ils rédigés en langue nationale ?		X		FRAP N°06
-----	---	--	---	--	-----------

Source : élaboré par nous même


### b) Les anomalies relevées


Les anomalies relevées à travers le QCI sont les suivantes :


- Consultation de la centrale des risques et déclaration a cette dernière non effectuée.
- Manque de pièces requises.
- Visites sur site non effectuées.
- PV de comité fait défaut (forme et fond) dont l'absence des avis motivés des membres du Comité.
- Garanties et/ou réserves non bloquantes non concrétisées.
- Manque de la convention de prêt en langue nationale.


Chaque anomalie requière l'élaboration d'une feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)


- Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) :


 <b>FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT</b>				Exemplaire N°	
IDENTIFIANT DE LA MISSION	Structure	Type de mission	Thème	N° d'ordre	Année
		AGENCE X	Assurance	Évaluation du processus d'octroi de crédit	21
<b>« CONSTATS ET ANALYSE »</b>				<b>FRAP N° 01</b>	
<b>Dysfonctionnement :</b>	<b>Consultation de la centrale des risques et déclaration a cette dernière non effectuée</b>				
<b>Constats :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agence « X » ne procède pas à la consultation de la centrale des risques, pour des lignes de crédit, ainsi que pour des cautions données.</li> <li>• Il a aussi été constaté la non déclaration à la centrale des risques pour quelques dossiers.</li> </ul>				
<b>Causes :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La négligence et l'insuffisance en matière du suivi est derrière ce manquement.</li> <li>• Négligence et ignorance des responsables de l'importance de ce document.</li> <li>• La variation permanente de l'environnement de l'entreprise.</li> </ul>				
<b>Conséquences :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle défaillant et faible.</li> <li>• Risque de fraude par l'ignorance de quelques procédures.</li> <li>• Le non-respect des procédures en cours par les employés</li> <li>• Un préjudice est possible en cas d'impayés chez les confrères.</li> </ul>				
<b>Recommandations :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter la centrale de risque avant tout analyse financier du projet.</li> <li>• La direction devrait élaborer un manuel de procédures qui permettra de représenter et de conserver les obligations et les droits dans le service.</li> </ul>				

 <b>FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT</b>				Exemplaire N°	
IDENTIFIANT DE LA MISSION	Structure	Type de mission	Thème	N° d'ordre	Année
		AGENCE X	Assurance	Évaluation du processus d'octroi de crédit	21
<b>« CONSTATS ET ANALYSE »</b>				<b>FRAP N° 02</b>	
<b>Dysfonctionnement :</b>			<b>Manque de pièces requises.</b>		
<b>Constats :</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'absence d'une copie de registre de commerce légalisée par le CNRC, pour les dossiers de crédits et les dossiers de domiciliation des opérations de commerce extérieur.</li> <li>• Absence du tableau d'amortissement pour les différents dossiers en cours de la ligne de crédit.</li> <li>• La signature du client apposée sur le tableau d'amortissement n'a aucune similitude avec les deux signatures figurants sur spécimen de signature CA10, que ledit tableau d'amortissement est dépourvu du cachet de l'entité.</li> </ul>		
<b>Causes :</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les chargés clientèle ne suivent pas le manuel de procédure.</li> <li>• Notamment l'insuffisance du suivi et de contrôle.</li> <li>• Absence d'avertissement par la banque aux clients pour compléter les documents nécessaires.</li> </ul>		
<b>Conséquences :</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de financement des clients douteux.</li> <li>• Financement des crédits non couverts par la BADR.</li> <li>• Mettre l'agence en faillite en cas de litige.</li> </ul>		
<b>Recommandations :</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez-vous référer à la réglementation en vigueur lors de l'exécution des opérations de crédit et du commerce extérieur.</li> <li>• Veuillez recenser les cas similaires et inviter les clients concernés afin de signer les tableaux d'amortissement</li> <li>• Recontacter tous les clients dont les dossiers manquent d'informations et leur demander de les compléter.</li> </ul>		

	FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT			Exemplaire N°	
IDENTIFIANT DE LA MISSION	Structure	Type de mission	Thème		
	AGENCE X	Assurance	Évaluation du processus d'octroi de crédit		N° d'ordre 21
« CONSTATS ET ANALYSE »					Année 2019
<b>Dysfonctionnement :</b>			<b>Visites sur site non effectuées.</b>		
<b>Constats :</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>On a soulevé un manque dans le compte rendu de visite sur l'ensemble de l'échantillon examinée.</li> <li>On pense que cela est omis mais après avoir cherché à comprendre de près avec les personnes impliquées dans le processus, on a assuré qu'aucun dossier de crédit n'a fait l'objet d'une visite sur site ni avant ni après le déblocage de fond.</li> </ul>		
<b>Causes :</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Non application des instructions de la direction générale.</li> <li>Volume d'activité élevé de l'agence.</li> <li>Défaillance du dispositif de contrôle interne de l'agence notamment la composante environnement de contrôle.</li> <li>Absence d'une procédure de visite sur site avant et après la mise en place de crédit.</li> </ul>		
<b>Conséquences :</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement d'un client douteux.</li> <li>Détournement de l'objet de crédit.</li> <li>Atteinte à l'image de marque de l'agence et de ce faite de la banque en générale (risque de réputation).</li> </ul>		
<b>Recommandations :</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Instaurer une procédure de visite sur site obligatoire et après chaque visite rédiger un compte rendu de visite selon le modèle type énoncé dans le manuel.</li> <li>Mettre à la disposition des chargés de visites un check liste des informations à recueillir sur le terrain.</li> <li>Contrôler l'application des directives de la direction générale</li> </ul>		

	<b>FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT</b>				<b>Exemplaire N°</b>	
IDENTIFIANT DE LA MISSION	Structure	Type de mission	Thème			
	AGENCE X	Assurance	Évaluation du processus d'octroi de crédit			
					N° d'ordre	Année
					21	2019
<b>« CONSTATS ET ANALYSE »</b>					<b>FRAP N° 04</b>	
<b>Dysfonctionnement :</b>		<b>PV de comité fait défaut (forme et fond) dont l'absence des avis motivés des membres du comité.</b>				
<b>Constats :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procès-verbaux du comité du crédit des dossiers de caution examinés sont dépourvus de l'avis ou des avis de ses membres, alors que les engagements en cours ne sont pas reproduits sur ces PV.</li> </ul>				
<b>Causes :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notamment l'insuffisance du suivi et de contrôle.</li> <li>• Absence de consensus entre les membres du comité de crédit.</li> </ul>				
<b>Conséquences :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement des projets non accordées.</li> <li>• Risques de fraude dans le financement de projets.</li> <li>• Problèmes juridiques en cas de litige.</li> </ul>				
<b>Recommandations :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez au strict respect du volet et bannir ce genre de pratique.</li> <li>• Suivre les procédures de contrôle interne qui prévoient la mise en place du processus verbal.</li> </ul>				

	<b>FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT</b>				<b>Exemplaire N°</b>	
IDENTIFIANT DE LA MISSION	Structure	Type de mission	Thème		N° d'ordre	Année
	AGENCE X	Assurance	Évaluation du processus d'octroi de crédit		21	2019
<b>« CONSTATS ET ANALYSE »</b>					<b>FRAP N° 05</b>	
<b>Dysfonctionnement :</b>		<b>Garanties et/ou réserves non bloquantes non concrétisées.</b>				
<b>Constats :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines garanties et/ou réserves non bloquantes n'ont pas fait l'objet de recueil.</li> </ul>				
<b>Causes :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanties non concrétisées malgré les réclamations faites par l'agence.</li> <li>• Négligence de l'aspect de garantie.</li> <li>• Non-respect des instructions de la direction générale</li> </ul>				
<b>Conséquences :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque des crédits irrégulier.</li> <li>• Risque que la garantie ne couvre pas la créance en intégralité.</li> </ul>				
<b>Recommandations :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez recenser les cas similaires et relancer les clients concernés afin de concrétiser les garanties.</li> </ul>				

		<b>FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT</b>			<b>Exemplaire N°</b>	
<b>IDENTIFIANT DE LA MISSION</b>		<b>Structure</b>	<b>Type de mission</b>	<b>Thème</b>		
		<b>AGENCE X</b>	<b>Assurance</b>	<b>Évaluation du processus d'octroi de crédit</b>		
<b>« CONSTATS ET ANALYSE »</b>					<b>FRAP N° 06</b>	
<b>Dysfonctionnement :</b>		<b>Manque de la convention de prêt en langue nationale.</b>				
<b>Constats :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conventions de prêt en langue nationale font défaut dans l'ensemble des dossiers de crédit traités par la mission.</li> </ul>				
<b>Causes :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'insuffisance de contrôle.</li> <li>• Non-respect de manuel de procédure.</li> </ul>				
<b>Conséquences :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de rencontrer des problèmes juridiques</li> </ul>				
<b>Recommandations :</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veuillez régulariser les dossiers en cours, et procéder à l'établissement de la convention de prêt en langue nationale pour les prochains dossiers.</li> </ul>				



### 3. Phase de Conclusion:

#### 3.1. Transmission du projet de rapport :

Le directeur de l'audit et l'inspecteur régional président selon la nature de l'intervention, les conférences de fin de mission. Ils conviennent avec la partie auditée de la date de sa tenue et l'invitent à préparer un plan d'action pour la levée lors de la séance.

#### a) Synthèse de l'évaluation pratique :

- **Consultation de la centrale des risques et déclaration a cette dernière non effectuée**

A travers l'échantillon étudié, on constate que l'Agence « X » ne procède pas à la consultation de la centrale des risques, pour des lignes de crédit, ainsi que pour des cautions données. On constate également que l'absence de déclaration à la centrale des risques pour quelques dossiers. Cela augmente la probabilité d'accorder des crédits à un client insolvable et Financer des projets non accordés, risque de faire face aux problèmes juridiques en cas de litige

Pour éviter ces risques, il est nécessaire de consulter la centrale des risques avant toute analyse financière du projet. Et de programmer le système bancaire pour détecter les clients signalés automatiquement

- **Manque de pièces requises**

Lors de l'étude des dossiers constituant l'échantillon, on a relevé l'anomalie suivante :

L'absence d'une copie de registre de commerce et le tableau d'amortissement pour certains dossiers de crédits, et la signature du client apposée sur le tableau d'amortissement n'a aucune similitude avec les deux signatures figurants sur spécimen de signature CA10. Ceci est dû à l'insuffisance du suivi et de contrôle et l'absence d'avertissement par la banque aux clients pour compléter les documents nécessaires.

Afin de faire face à cette situation, il est nécessaire de restaurer rapidement les documents perdus dans les documents juridiques du client. Et fournir aux chargés de clientèle une checklist liée à la réception des documents de crédit.

- **Visites sur site non effectuées**

Une absence de rapport de visite a été constatée pour l'ensemble de l'échantillon examiné, On pense que cela a été supprimé, Mais après avoir recherché une compréhension globale

des personnes impliquées dans le processus, il a été assuré qu'il n'y a pas des visites sur site au rapport de crédit avant ou après le déblocage de fonds. Cette situation augmente le risque de financement des clients douteux et aussi atteinte à l'image et à la réputation de la Banque.

Pour réduire ces risques, une check-list des informations à collecter sur le terrain doit être fournie aux chargés de visites, et la banque doit établir une procédure obligatoire pour visiter le site et, après chaque visite, rédiger un rapport de visite selon le formulaire type spécifié dans le manuel.

- **PV de comité fait défaut (forme et fond) dont l'absence des avis motivés des membres du comité**

Suite à l'analyse effectuée les procès-verbaux du comité de crédit sur les dossiers de caution qui ont été examinés sont dépourvus des avis ou avis de ses membres, tandis que les engagements en vigueur dans ces procès-verbaux ne sont pas copiés. Qui nous a fait de relevé les anomalies suivantes : l'insuffisance du suivi et de contrôle, Absence de consensus entre les membres du comité de crédit, cela conduit à un financement des projets non accordées, risques de fraude dans le financement de projets et des problèmes juridiques en cas de litige.

Pour éviter ces risques, on recommande à l'agence X de veuillez au strict respect du volet et bannir ce genre de pratique et de suivre les procédures de contrôle interne qui prévoient la mise en place du processus verbal.

- **Garanties et/ou réserves non bloquantes non concrétisées.**

Suite à l'analyse effectuée sur les dossiers de crédit, Il a été constaté que certains fonds ont été débloqués sans garantie malgré les réclamations faites par l'agence, Cela est dû à la négligence de l'aspect de garantie et le non-respect des instructions de la directive générale, En cas de non-paiement, il existe un risque que les droits de la banque du client soient compromis si les garanties ne couvrent pas adéquatement la dette.

Pour que les risques spécifiques ne mettent pas en péril les objectifs de la banque Il est recommandé d'effectuer un suivi auprès des clients concernés afin d'obtenir des garanties

avant le déblocage des fonds, et le système bancaire doit être programmé pour ne pas débloquer des fonds sans collecte de garanties, ainsi que pour vérifier leur authenticité.

- **Manque de la convention de prêt en langue nationale**

Dans les dossiers examinés, nous avons constaté que les conventions de prêt en langue nationale étaient incomplètes dans tous les dossiers de crédit traités par la mission, d'où un risque de problèmes juridiques est produit.

Et pour éviter ce risque, on recommande à l'agence X de veuille à régulariser les dossiers en cours, et procéder à l'établissement de la convention de prêt en langue nationale pour les prochains dossiers.

### **3.2. Conférences de fin de mission :**

L'objectif de la conférence, en plus d'exposer et de valider définitivement les constats relevés lors de la Mission, est de :

- Présenter les recommandations préconisées et débattre des modalités de leur mise en œuvre.
- Rappeler la nécessité d'appliquer un effet de contagion sur l'ensemble du volet objet de la Mission.
- Convenir des délais de mise en œuvre du plan d'action et de la concrétisation des orientations.

La Conférence est matérialisée par un Procès-Verbal normalisé, signé par le Responsable de l'entité auditée, le Représentant de la hiérarchie et celui de la structure d'Audit. Une copie est annexée au Rapport de la Mission.

### **3.3. Le rapport d'audit interne final**

Le rapport d'audit interne s'affiche comme suit :

- a) Préambule : ou on a essayé de cerner l'environnement de l'entité auditée.
- b) Présentation des objectifs de la mission tel que décrit dans le rapport d'orientation.
- c) Présentation de l'échantillon sélectionné.
- d) Les détails de la mission qui se présente ainsi :
  - Les dysfonctionnements relevés
  - Les constats explicitant les problèmes relevés

- Les causes ayant favorisé ces dysfonctionnements
- Les éventuels risques encouru par la banque
- Les recommandations visant à éradiquer ces risques

Le Rapport définitif est transmis à la structure auditée et à sa hiérarchie et est conservé et suivi par l'Inspection Régionale et Audit et/ou par la Direction de l'Audit.

### **3.4. Suivi des actions de progrès :**

Chaque Mission donne lieu à l'élaboration de recommandations déclinées en plans d'action dont la responsabilité de mise en œuvre échoit aux entités auditées.

La structure auditée (agence) s'engage sur un plan de levé des dysfonctionnements relevés par la mission en respectant les délais convenus. Il a été aussi recommandé de veiller au strict respect des dispositions réglementaires régissant l'activité afin d'améliorer la situation globale de l'agence en prenant en charge l'ensemble des recommandations prodiguées par les auditeurs.

## **4. Évaluation de la performance de la mission effectuée au sien de l'agence X**

On va calculer quelques indicateurs d'évaluation afin de connaître l'efficacité et l'efficience de cette mission et ça d'après les informations que nous a données par l'IGA

Et parmi ces indicateurs de performance :

### **4.1. Respect de la planification initial :**

Dans le but d'optimiser ses interventions, la direction de l'Audit Interne planifie ses missions sur un cycle d'activité pluriannuel (4 ans) renouvelables et les priorise en fonction du niveau de risque encouru par les structures ou sur les processus.

Cet indicateur permet de mesurer le degré de réalisation du plan et les résultats d'amélioration apportés dans le domaine au niveau de l'ensemble des structures de la Banque.

Année	2018	2019	2020
Taux de réalisation	95%	97%	67%

La Direction de l'Audit de la BADR s'organise de sorte à ce que le programme de missions soit quasiment réalisé à la fin de chaque exercice. L'exercice de 2020, et vu la pandémie mondiale (COVID 19), la Direction s'est vue son programme réalisé qu'à hauteur de 67% et cela suite à l'interdiction des déplacements et le confinement de 50% du personnel comme le prévoit le protocole des autorités publiques. Toutefois, il est prévu en 2021 la prise en charge des missions non réalisées pour rattraper le retard accumulé.

### 4.2. Indicateur lié à la durée moyenne des missions d'audit

La durée de la mission d'audit varie d'une mission à une autre selon la complexité et les thèmes traités, cependant l'IGA se fixe une durée de 30 jours pour la plupart des missions qu'elle réalise.

### 4.3. Indicateur lié au rapport d'audit

Ce ratio mesure l'évolution du nombre moyen de pages moyen des rapports d'audit.

Dans notre cas pratique, nous avons eu à consulter 3 rapports de missions d'audit réalisées au niveau d'ALE.

$$\frac{\text{Nombre de pages de rapports}}{\text{Nombre de rapports}} = \frac{63+60+58}{3} = 60 \text{ pages}$$

### **4.4. Indicateur lié aux recommandation:**

Le niveau de la mise en œuvre des recommandations est un indicateur que l'IGA suit en permanence afin de s'assurer que les actions de corrections vont dans le bon sens. Aussi, et pour les ALE ce taux passe en 2018 de 59%, à 73% en 2019 et 47% en 2020.

La Direction Générale donne beaucoup d'importance au niveau d'implication des structures auditées dans la levée des dysfonctionnements et l'application des recommandations et veille à l'amélioration de ce taux.

D'après ces indicateurs, les missions d'audit interne réalisées par l'IGA contribuent à l'amélioration de la performance des ALE grâce à la réalisation régulière du plan annuel mentionné ci-dessus, également le délai moyen de 30 jours accorder aux auditeurs les aide à réaliser leur mission et à élaborer un rapport d'un nombre de page moyen de 60 pages ; aussi l'application des recommandations fournir par les auditeurs aide la mission d'audit à être plus performante.

### **Conclusion**

Durant notre stage pratique au niveau de l'inspection générale d'audit nous avons constaté que la mission d'audit interne joue un rôle important dans la détection des anomalies liés à l'activité bancaire, particulièrement sur le processus d'octroi de crédit.

De ce fait la phase de préparation nous permis d'avoir des prérequis importants sur le domaine et l'environnement de l'entité auditée et ça à partir d'un questionnaire de prise de connaissance ; et les tableaux d'identification des risques de processus d'octroi de crédit et la présentation les différents objectifs de cette mission par un rapport d'orientation.

Et à partir de la phase de réalisation divers dysfonctionnements dans le processus d'octroi de crédit sont relevées à l'aide d'un questionnaire de contrôle interne (QCI) et sont analysées à travers des FRAP.

Et on a terminé par la phase de conclusion qui nous permet de fournir quelques recommandations sur les dysfonctionnements ressorties à partir d'un rapport d'audit interne finale.

Donc on conclut que l'audit interne contribue efficacement à améliorer le dispositif de contrôle interne mise en place pour gérer les risques entachent le bon déroulement de processus de crédit de l'agence X donc elle est performante, et cette performance est atteinte grâce au dispositif du contrôle interne et de la vérification de l'audit interne et à l'ensemble des recommandations proposés.

# **Conclusion générale**



### Conclusion générale

Tout au long de notre travail, notre objectif est de montrer la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance bancaire, en supposant que la performance bancaire est une alliance entre efficacité et efficience.

Dans cette vision, nous essayons de prouver que la fonction d'audit interne a un impact sur la performance du processus d'octroi de crédit, elle intervient pour réduire les risques liés aux activités bancaires.

A cet effet, lors de notre stage dans Inspection Générale et Audit (IGA), nous avons pu comprendre la fonction de l'audit interne et sa contribution à l'amélioration de la performance et à l'atteinte des objectifs de la banque. Et pour voir le rôle joué par la fonction de l'audit interne dans L'agence X de la BADR.

A partir des deux démarches théorique et pratique, on a pu tirer un certain nombre de résultats liés à les hypothèses proposée qui sont présenté comme suit :

Au terme de nos travaux, nous avons constaté que la fonction d'audit interne est très nécessaire pour améliorer la performance de la banque. Elle permet de détecter divers problèmes et anomalies, et chaque fois qu'ils sont constatés elle propose des recommandations que la banque doit les prendre en considération et développer les procédures nécessaires pour les corriger. **(Hypothèse fondamental confirmé)**

La mission de l'audit interne se déroule à la base de trois phases :

La phase de préparation qui consiste à collecter les informations sur l'entité à auditer en utilisant des outils de recueil de l'information tel que le questionnaire prise de connaissance, l'observation et l'entretien. Avec les audités. La phase de réalisation consiste à vérifier et comparer les informations recueillies avec la réalité du terrain, de relever les dysfonctionnements existants et faire des recommandations qui permettent d'y remédier à travers les FRAP et questionnaire de contrôle interne, en fin, la phase de conclusion consiste à rédiger un rapport d'audit interne contenant les résultats de l'intervention de l'auditeur. **(Hypothèse 1 confirmé)**.

La banque est performante lorsque ses activités sont efficaces et efficaces, cette dernière est une combinaison de résultat attendus et atteints, tandis que l'efficacité concerne la qualité des facteurs utilisés pour atteindre les objectifs. **(Hypothèse 2 non confirmé)**

Nous avons constaté également que l'audit interne aide la banque BADR à améliorer la performance de ses activités en particulier le processus d'octroi de crédit et à atteindre ses objectifs où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées. **(Hypothèse 3 confirmé).**

### **Les recommandations :**

Et pour aller au bout des choses, nous avons proposé quelques recommandations d'une façon générale sur les missions d'audit au sien de la banque :

- ✓ Établir un manuel d'audit
- ✓ Il est nécessaire que les auditeurs internes entretiennent de plus en plus des relations étroites avec le conseil d'administration et de bénéficier du soutien de la DG afin de favoriser de plus en plus l'indépendance des auditeurs internes. Ceci permet la création d'un environnement favorable à la promotion de l'Audit Interne susceptible de promouvoir la valeur ajoutée apportée par les auditeurs internes.
- ✓ Établissement d'une check-list des contrôles obligatoires à effectuer sur les documents reçus qui sera accessible aux personnes intervenant dans ce processus.
- ✓ Développement de systèmes d'information variés correspondant aux différentes tâches de l'auditeur.
- ✓ Les auditeurs internes doivent avoir une expérience professionnelle préalable, un haut potentiel managérial, des qualités professionnelles (le sens de l'écoute ainsi qu'un esprit critique) et des compétences techniques.

### **Les limites de recherche :** Les contraintes de notre recherche

- ✓ L'insuffisance de temps « la durée de stage » à cause de la pandémie (COVID 19).

- ✓ Nous aurions aimé faire une mission d'audit, afin de comprendre sur le terrain le déroulement de la mission d'audit, ainsi que les obstacles qui pourraient être rencontrés lors de la mission. Mais le manque de ressources et le manque de temps ont empêché sa réalisation.
- ✓ L'absence totale de documentations et ouvrages récents au niveau de la bibliothèque.
- ✓ Difficulté de déplacement de l'école vers le lieu de stage

L'obtention de ces résultats n'a pas été une tâche facile, comme nous l'avons fait face à des contraintes qui limitaient notre travail, comme le manque d'informations relatives à l'audit interne de la banque, y compris la confidentialité et la sensibilité des données bancaires.

Ce mémoire nous a permis d'obtenir les moyens techniques pour exercer la fonction d'audit interne au sein de la Banque. Elle nous a également permis de comprendre le rôle de la fonction d'audit interne dans l'activité bancaire.

# **Bibliographié**

## La bibliographié :

- Les ouvrages :

1. BANCEL, F. **le rôle majeur de fond propre dans le secteur bancaire**, revu banque, numéro 774
2. Bernard Yves et Jean-Claude Coli **Dictionnaire économique et financier**, Seuil, Paris, 1996.
3. BERTIN Elisabeth, **Audit Interne, édition Eyrolles**, paris, 2007.
4. BESSIS. J, **Gestion des risques et gestion Actif Passif**, édition Dalloz, Paris, 1995.
5. BOUQUIN Henri, **Comptabilité de gestion**, 4ème édition, Economica, paris, 2006.
6. BOURGUIGNON Annick, **Peut-on définir la performance ? in Revue Française de comptabilité**, juillet-aout, 1995.
7. CAPAL.J-V, GARNER.O, **dictionnaire d'économie et de science sociale**, Hâtier, Paris, 1996.
8. CAPIEZ Alain, **Banque à distance et pilotage bancaire**, revue Gestion 2000,2001.
9. COUSSERGUE Sylvie, **Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie** ; 4ème Edition, DUNOD.2005
10. DORIATH.B, **Contrôle de gestion en 20 fiches**, Edition DUNOD, Paris, 2008.
11. DORIATH.B. GOUJET C, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**,3emeÉdition, DUNOD, Paris, 2007.
12. FERNANDEZ Alain, **les nouveaux tableaux de bord des managers**, édition Eyrolles, 2008.
13. FRIÉDÉRICH.M, LANGLOIS.G, BURLAU.A, BENSADON.D, BONNAULT.R, MAILLET.C, **comptabilité et audit : manuel et application** ,septième édition DUNOD, paris, 2014.
14. GENARD.V, GAVANOUS.J.F, **controlor and auditor** ,edition DUNOD,paris,2006.
15. HULL John, **Gestion des risques institutions financiers**. Édition PEARSON France, 2013.
16. JACQUET. S, **Management de la performance : des concepts aux outils**, CREG, 2012.
17. KALIKA Michel, **STRUCTURE, REALITE, DETRMINANTS, PERFORMANCE**, Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
18. KALIKA.M, **Structures d'entreprises, Réalités, Déterminants et performances**, Edition Economica, Paris,1988.
19. KHELASSI.R,**L'audit interne: audit opérationnel: techniques, méthodologie, contrôle interne**, 2ème éditions Houma, Alger.

20. KHELLASSI.R, **les applications de l'audit interne**, Edition Houma, Alger, 2010.
21. LEMANT Olivier, **L'audit interne**, 1995.
22. LORINO Philippe, **Méthodes et pratiques de la performance**, Editions d'organisation,2003.
23. LUC BERNET-ROLLAND, **principes de techniques bancaires**, 25ème édition, Dunod, Paris, 2008.
24. PATAT.J-P, **Monnaie, institution financier et politique monétaire**, Economica, Paris, 1993.
25. PIERRE-Charles pupion, **économie et gestion bancaires**, dunod, paris 1999.
26. PIGE. B, **Gouvernance, contrôle et audit des organisations**, Edition ECONOMICA, Paris, 2008.
27. RENARD.J, **audit interne : ce qui fait débat**, paris , édition maxima,2003.
28. RENARD.J, **théorie et pratiques de l'audit interne**. 7eme édition, Eyrolles, paris, 2010
29. ROUACH.M, NAULLEAU.G, **le contrôle de gestion bancaire et financier**, 3eme édition, banque éditeur,Paris,1998.
30. SARDI Antoine : **audit et contrôle interne bancaire**, éditions AFGEE, Paris, 2002.
31. SCHICK.P, **Memento d'audit interne. Dunod** , Paris,2007.
32. THERY-DUBUISSON.S; **l'audit : repères**, édition la DECOUVERTE ; paris, 2004.
33. KOHLSCHEEN.E, MURCIA.A, CONTRERAS.J, **Determinants of bank profitability in emerging markets**, BIS Working Papers N°686, 2018.

- **Documents et autres :**

1. Collège des Inspecteurs Généraux des Ministères ; **Manuel d'audit interne pour les inspections générales des ministères**, Maroc 2007.
2. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, convergence **internationale de la mesure et des normes de fonds propres** , juin 2006.
3. IFACI, **Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne**. CRIPP,2017.
4. IFACI, **Diplôme professionnel ; de l'audit interne : épreuve normes, contrôle interne, comptabilité**, Juin 2010.
5. IFACI, **La conduite d'une mission d'audit interne**, Edition DUNOD, 1995.
6. IFACI, **Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit**.

7. IFACI, **normes international pour les pratiques professionnelles de l'audit interne**, 2013.
8. KPMG.DZ, **Guide des banques et des établissements financiers en Algérie**, édition 2012.
9. L'IIA, **INRENAL STANDARS FOR PROFESSIONAL PRACTICE OF AUDITING INTERNAL**, 2009, disponible sur l'adresse suivante : [www.theiia.org](http://www.theiia.org)
10. Le règlement de la banque d'Algérie n°2002-03
11. Ordonnance n°03-11, **du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit**, article 66. (L'OMC)
12. Règlement **N°2002-03** du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers

- **Mémoires et thèses :**

1. BELLAL, D. BELLAL, C. **Essai d'analyse de l'impact du contrôle interne Sur la performance des banques en Algérie.** Mémoire de fin de cycle, université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia, 2017.
2. BENDJEDDOU.C, LEKIKOT.A, **L'évaluation de la pratique de l'audit interne dans les banques publiques**, Mémoire de fin d'étude à l'école supérieure de commerce,2013/2014.
3. HADDAD Hind, **la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de contrôle interne**.mémoire de fin d'étude, École supérieure de commerce, 2017.
4. ZIANI.A **Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise** : cas entreprise Algériennes, thèse de doctorat, université de Tlemcen, 2013.
5. MADIOU Lydia, **Mesure et optimisation de la rentabilité des banques par l'application du Benchmarking et la méthode d'enveloppement des données** , Thèse doctorat ,Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou
6. KALACHE.M, **L'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne**, Mémoire de fin d'Étude , École Supérieure de Commerce, 2015/2016.
7. KHERCHOUCHE.I, **Impact de la structure financière : des entreprises cotées en bourse cas Algérie clearing**, mémoire de master, École Supérieure de Commerce, 2017.

- **Sites web:**

1. <http://www.bank-of-algeria.dz>
2. <https://www.memoireonline.com/> , ABDELKADER DERBALI. Performance bancaire en période de crise.

3. [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)
4. [www.theia.org](http://www.theia.org)



# Table des matières

---

Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures .....	III
Liste des abreviations.....	IV
Listes des annexes.....	VI
Résumé .....	VII
Introduction Générale.....	A
<b>Chapitre 01 :Les fondements théoriques d’audit interne .....</b>	<b>1</b>
<b>Section 01 : Généralités sur l’audit interne.....</b>	<b>2</b>
1. <i>Historique et définition de l’audit interne.....</i>	2
1.1. Évolution de l’audit interne.....	2
1.2. Définition de l’Audit Interne :.....	2
2. <i>Caractéristiques de l’audit interne .....</i>	3
2.1. Fonction universelle:.....	3
2.2. Fonction indépendante :.....	3
2.3. Fonction périodique:.....	3
3. <i>Les différents types d’audit :.....</i>	4
3.1. Selon le domaine: .....	4
3.1.1. Audit financier et comptable :.....	4
3.1.2. L’audit opérationnel :.....	4
3.2. Selon la nature de l’audit et son objectif :.....	4
3.2.1. Audit de Régularité :.....	4
3.2.2. Audit d’efficacité :.....	4
3.2.3. Audit de Management:.....	4
3.2.4. Audit de Stratégie:.....	4
4. <i>Objectifs de l’audit interne: .....</i>	5
5. <i>Le référentiel de l’audit interne.....</i>	5
5.1. Le Code de déontologie:.....	5
5.1.1. Les Principes fondamentaux .....	5
5.2. Les Normes Internationales pour La Pratique professionnelle de l’audit Interne .....	6
5.2.1. Les normes de qualification (série 1000) .....	6
5.2.2. Les normes de fonctionnement (série 2000) .....	6
5.2.3. Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d’une lettre).....	6
6. <i>Positionnement de la fonction d’audit interne:.....</i>	8
6.1. L’audit interne et audit externe :.....	8
6.2. L’audit interne et l’inspection:.....	8
<b>Section 02 : Déroulement d’une mission d’audit .....</b>	<b>9</b>
1. <i>Définition de la mission: .....</i>	9
1.1. <i>Champ d’application:.....</i>	10

# Table des matières

---

1.2.	<i>La durée :</i> .....	10
1.2.1.	La mission courte (Inférieure ou égale à 4 semaines) .....	10
1.2.2.	Les missions longues : .....	10
2.	<i>Méthodologie de conduite des missions :</i> .....	11
2.1.	La phase de préparation.....	11
2.1.1.	L'ordre de mission.....	11
2.1.2.	La prise de connaissance (L'étape de familiarisation) .....	11
2.1.3.	L'identification et évaluation des risques .....	12
2.1.4.	La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel.....	12
2.2.	La phase de réalisation.....	13
2.2.1.	La réunion d'ouverture.....	13
2.2.2.	Le programme d'audit .....	14
2.2.3.	Le travail sur le terrain.....	14
2.3.	La phase de conclusion.....	15
2.3.1.	Le projet de rapport d'audit interne.....	15
2.3.2.	La réunion de clôture.....	15
2.3.3.	Le rapport d'audit interne.....	15
2.3.4.	Le suivi du rapport d'audit interne .....	16
<b>Section 03 : Les outils et techniques de l'audit interne.....</b>		<b>17</b>
1.	<i>Les outils d'interrogation :</i> .....	17
1.1.	Les sondages statistiques ou échantillonnages .....	17
1.2.	Les interviews .....	18
1.3.	Le questionnaire .....	19
1.4.	Les outils informatiques : .....	20
1.5.	Les vérifications et rapprochements divers :.....	20
2.	<i>Les outils de description:</i> .....	21
2.1.	L'observation physique : .....	21
2.2.	La narration: .....	21
2.3.	L'organigramme fonctionnel :.....	22
2.4.	La grille d'analyse des tâches : .....	22
2.5.	Le diagramme de circulation : .....	22
<b>Chapitre 02 :L'activité bancaire et sa performance .....</b>		<b>25</b>
<b>Section 1 : présentation de la banque et ses activités .....</b>		<b>26</b>
1.	<i>Définition de la banque:</i> .....	26
1.1.	Définition économique :.....	26
1.2.	Définition juridique : .....	26
2.	<i>Présentation de l'entreprise bancaire .....</i>	<i>27</i>
2.1.	La banque en tant qu'intermédiaire financier :.....	27
2.2.	La banque en tant qu'établissement de crédit : .....	28
2.3.	L'organisation d'une banque (services communs aux banques) :.....	28
2.4.	Le siège de la banque.....	28
3.	<i>Le rôle de la banque .....</i>	<i>28</i>
4.	<i>Les activités de la banque.....</i>	<i>28</i>
4.1.	En empruntant des fonds : on distingue deux formes .....	28
4.1.1.	La collecte des dépôts :.....	28
4.1.2.	Emprunts sur les marchés.....	29

# Table des matières

---

4.2.	En accordant des crédits: .....	29
4.2.1.	Crédit d'exploitation.....	29
4.2.2.	Crédit d'investissement .....	29
4.2.3.	Crédit au commerce extérieur .....	30
4.2.4.	Crédit au particulier.....	30
4.3.	Effectuer des placements.....	30
4.4.	En proposant des services .....	30
5.	<i>Types des banques et les établissements financiers en Algérie</i> .....	31
<b>Section 02 : la performance bancaire</b> .....		<b>32</b>
1.	<i>Définition de la performance</i> : .....	32
2.	<i>Les Types De La Performance</i> :.....	33
2.1.	La performance externe .....	33
2.2.	La performance interne :.....	33
2.2.1.	La performance organisationnelle.....	34
2.2.2.	La performance financière .....	34
2.2.3.	La performance économique.....	34
2.2.4.	La performance sociale.....	34
2.2.5.	La performance technique.....	34
2.2.6.	La performance managériale .....	34
2.2.7.	La performance commerciale .....	35
3.	<i>Les mesures de performance bancaire</i> :.....	35
3.1.	La performance par centre de profit.....	35
3.2.	La rentabilité par produit .....	35
3.3.	La rentabilité par client : .....	35
3.4.	La rentabilité par activité :.....	36
4.	<i>L'analyse de la mesure de performance par les ratios</i> .....	36
4.1.	Le ratio de rentabilité d'exploitation :.....	36
4.2.	Les ratios de rentabilité globale.....	36
4.3.	Les ratios de productivités par agent.....	37
<b>Section 03 : la performance bancaire et la fonction d'audit interne</b> .....		<b>38</b>
1.	<i>Définition de risque</i> .....	38
2.	<i>Les risques liés à l'activité bancaire</i> :.....	38
2.1.	Les risques de la contrepartie :.....	38
2.2.	Les risques de marché.....	38
2.3.	Le risque pays .....	39
2.4.	Risque de liquidité :.....	39
2.5.	Risque de crédit : .....	40
2.6.	Le risque opérationnel .....	40
2.7.	Risque de non-conformité.....	40
2.8.	Risque de réputation.....	41
3.	<i>Le lien entre la performance bancaire et l'audit interne</i> .....	41
4.	<i>Les indicateurs d'évaluation de performance d'une mission d'audit</i> .....	42
4.1.	L'indicateur de l'activité .....	42
4.1.1.	Indicateur lié au plan d'audit .....	42
4.1.2.	Indicateur lié à la durée moyenne des missions d'audit.....	42
4.1.3.	Indicateur lié au temps consacré aux missions d'audit .....	42

# Table des matières

---

4.1.4.	Indicateur lié à la formation d'audit.....	42
4.1.5.	Indicateur lié au rapport d'audit .....	42
4.2.	Indicateurs de qualité .....	42
4.2.1.	Indicateur lié à la qualité du plan d'audit .....	42
4.2.2.	Indicateur lié aux recommandations.....	43
4.2.3.	Indicateur lié aux dossiers d'audit.....	43
4.3.	Indicateurs de coûts.....	43
4.3.1.	Indicateur lié aux dépenses des auditeurs.....	43
4.3.2.	Indicateur lié aux dépenses des missions .....	43
<b>Chapitre 03 :Audit du processus d'octroi de crédit au niveau de l'agence X de la BADR.....</b>		<b>45</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :.....</b>		<b>46</b>
.1	<i>Présentation de BADR .....</i>	<i>46</i>
1.1.	Les missions de la BADR : .....	46
1.2.	Les objectifs de la BADR : .....	47
1.3.	Les services offerts par la BADR : .....	47
2.	<i>Présentation de l'inspection générale et audit :.....</i>	<i>52</i>
2.1.	Définition de l'audit interne : .....	52
2.2.	Définition L'inspection: .....	53
2.3.	Mission et attribution de l'inspection générale et audit :.....	53
<b>Section 02 : Le processus d'octroi de crédit au niveau de la BADR .....</b>		<b>54</b>
1.	<i>Diagramme de circulation du processus crédit : .....</i>	<i>54</i>
2.	<i>Description du processus de crédit :.....</i>	<i>57</i>
<b>Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit sur le processus d'octroi de crédit au niveau de la BADR :.....</b>		<b>59</b>
1.	<i>Phase de Préparation : .....</i>	<i>59</i>
1.1.	Étape 01: Prise de connaissance:.....	60
1.2.	Étape 02: Identification des risques:.....	62
1.3.	Étape 03 : définition des objectifs de la mission dans le rapport d'orientation .....	65
2.	<i>Phase de Réalisation :.....</i>	<i>66</i>
2.1.	La réunion d'ouverture :.....	67
2.2.	Le programme d'audit :.....	67
3.	<i>Phase de Conclusion:.....</i>	<i>77</i>
3.1.	Transmission du projet de rapport :.....	77
3.2.	Conférences de fin de mission :.....	79
3.3.	Le rapport d'audit interne final.....	79
3.4.	Suivi des actions de progrès : .....	80
4.	<i>Évaluation de la performance de la mission effectuée au sien de l'agence X.....</i>	<i>80</i>
4.1.	Respect de la planification initial : .....	80
4.2.	Indicateur lié à la durée moyenne des missions d'audit .....	81
4.3.	Indicateur lié au rapport d'audit.....	81
4.4.	Indicateur lié aux recommandation:.....	82
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>45</b>

# Table des matières

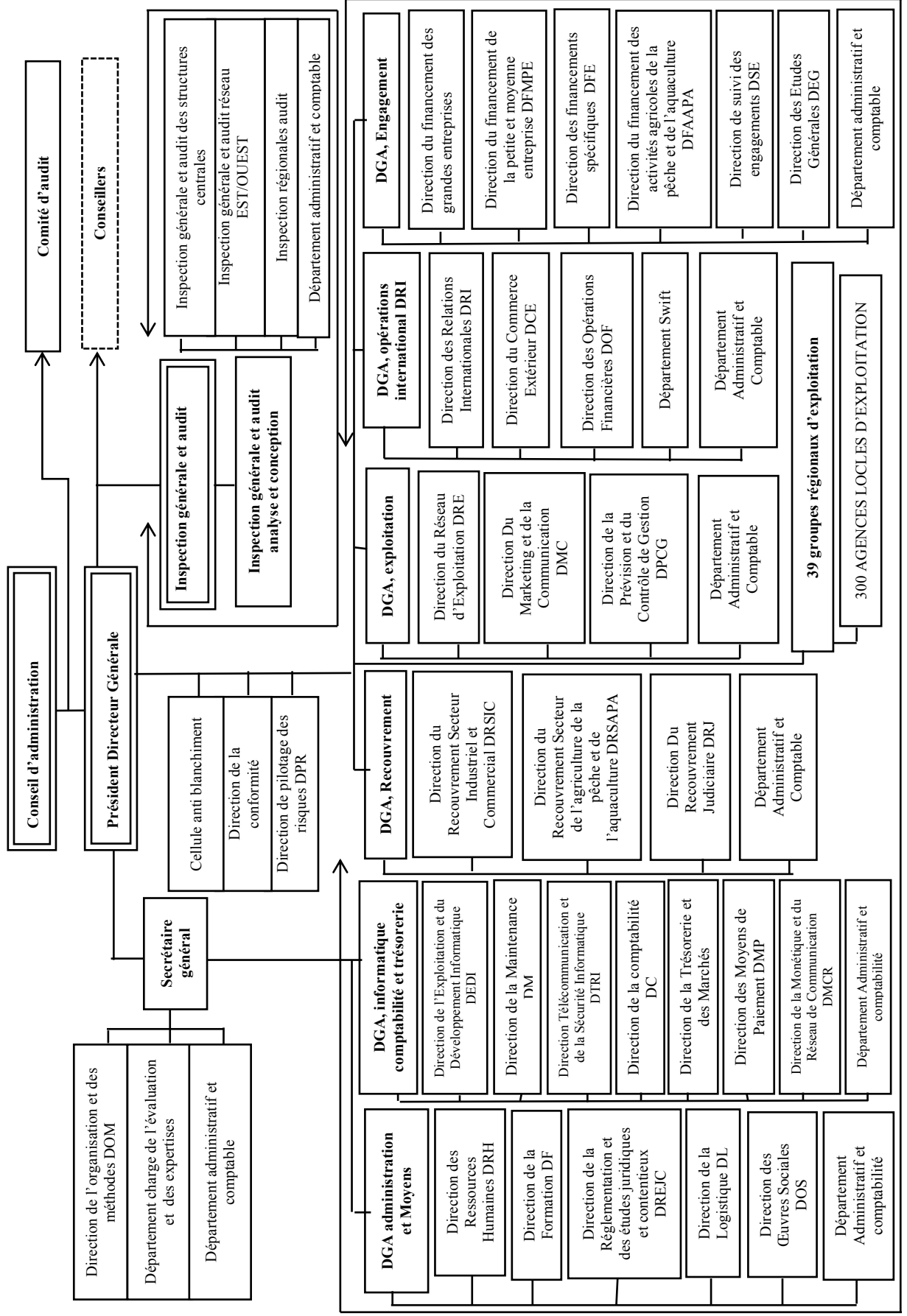
---

**Bibliographié..... 83**

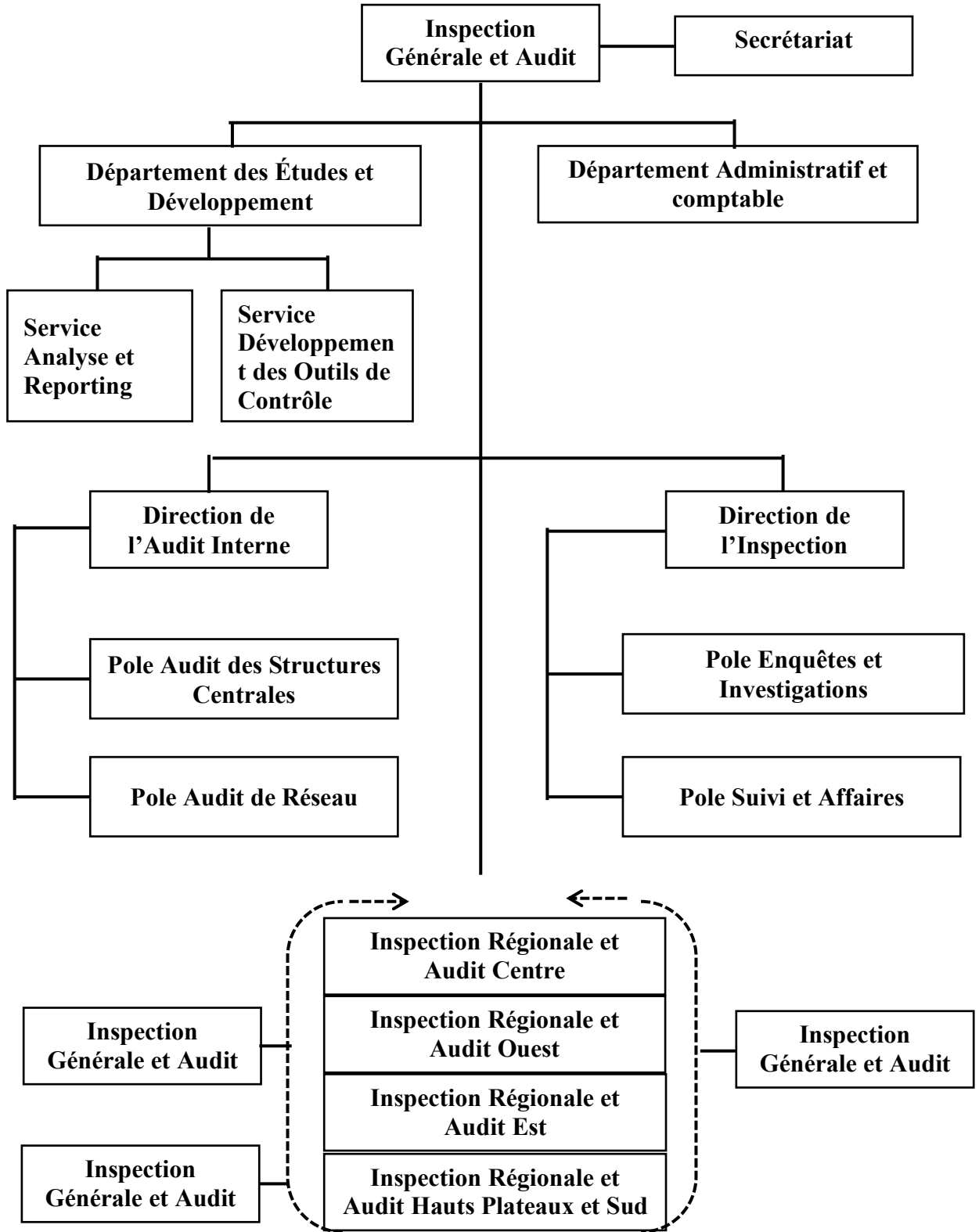
**Les annexes..... 93**

## **Les annexes**

# ANNEXE N°01 : Organigramme de la BADR



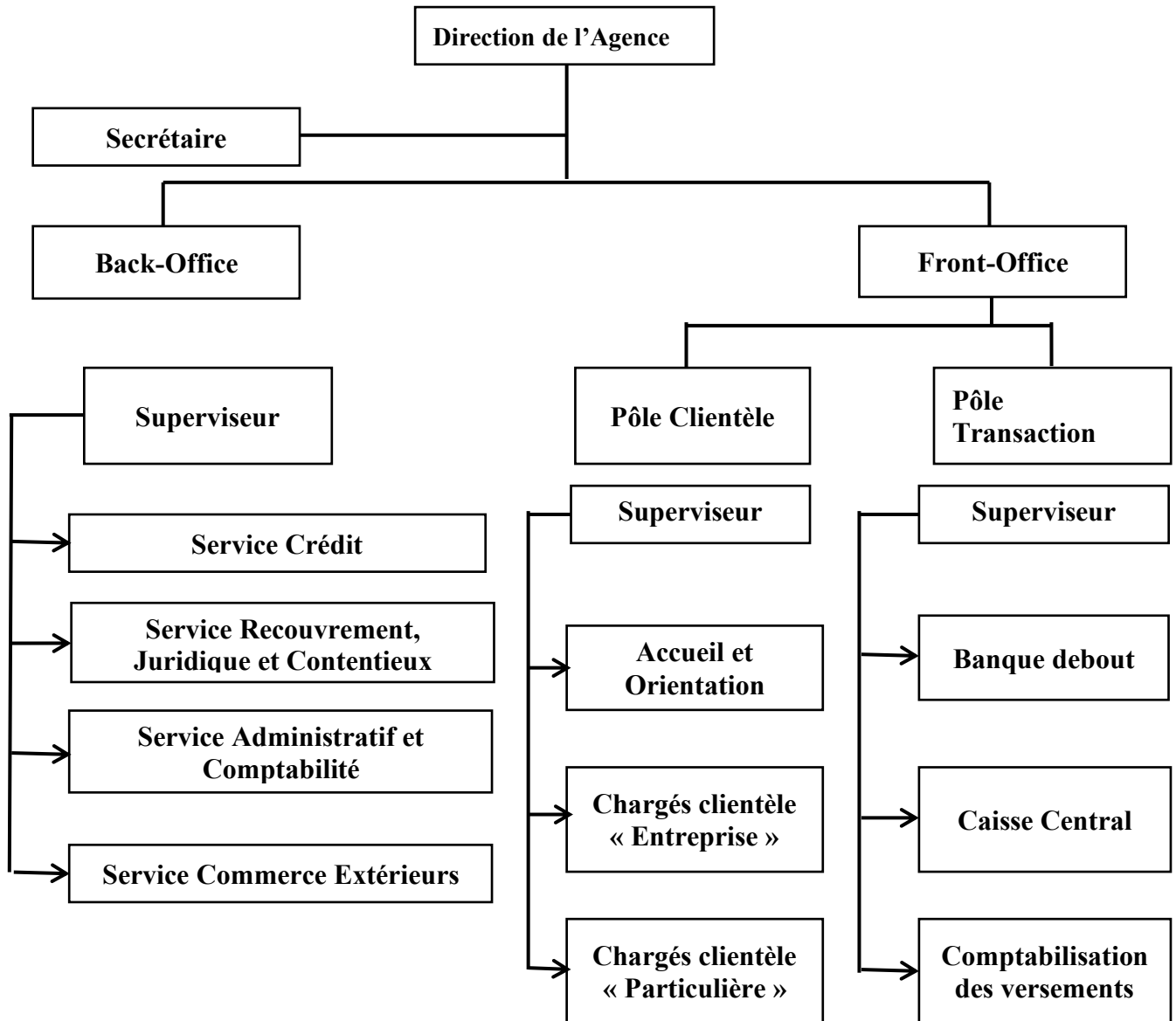
**ANNEXE N°02 : Organigramme de l'inspection générale et audit**



**Quatre 04 Représentations**



ANNEXE N°03 : Organigramme de l'agence X de la BADR



## ANNEXE N°04 : Autorisation d'engagement (AUT01)

ANNEXE N° 04

### BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL "AUTORISATION D'ENGAGEMENT"

Date ...../...../..... N°.....

Organe de décision <sup>(1)</sup> : ..... Date du comité ..... PV N°.....

Structure émettrice <sup>(2)</sup> : .....

Emprunteur : ..... Activité ..... N° de compte.....

Agence domiciliataire : ..... GRE de rattachement : ..... Cote du Risque Emprunteur: .....

Groupe d'appartenance .....

Type de prêt ou de crédit	Montant (4)	Validité "5"	Date limite d'utilisation "6"	Durée d'amortissement "6"	Différé partiel "7"	Différé total "7"	Taux ou marge "7"	Taux commission d'engagement

Garanties bloquantes : .....

.....

.....

Réserves bloquantes

.....

.....

.....

Garanties non bloquantes : .....

.....

.....

Réserves bloquantes

.....

.....

.....

Observations : .....

.....

.....

.....

Réf : AUT 1

<sup>1</sup> Indiquer le comité ayant pris la décision  
<sup>2</sup> Indiquer la structure ayant émis l'autorisation  
<sup>3</sup> Indiquer le nom du groupe auquel appartient le client, au sens de l'instruction 74/94 de la Banque d'Algérie, et indiquer au verso l'engagement total du groupe  
<sup>4</sup> Lorsque le crédit doit servir à l'importation d'équipement, le montant en dinars est donné à titre indicatif, lors de la réalisation prendre en considération le cours du jour  
<sup>5</sup> A servir pour les crédits à court terme, à l'exception des crédits de campagne  
<sup>6</sup> A servir pour les crédits de campagne et les crédits d'investissement seulement, la durée d'amortissement comprend la durée du prêt moins la durée du différé.  
<sup>7</sup> A servir pour les crédits d'investissement

Signature (s) habilitée

**ANNEXE N°05 : Lettre d'acceptation de dossier de crédit**

**BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL**

**« LETTRE D'ACCEPTATION »**

- Agence domiciliaire : .....
- Numéro du Compte client.....
- Numéro de dossier .....
- Nom ou Raison sociale de l'emprunteur : .....
- Adresse du siège social de l'emprunteur : à rajouter.....
- Activité.....

Monsieur,

Pour faire suite à votre demande de financement, nous avons le plaisir de vous informer que notre Etablissement est disposé à vous octroyer le crédit suivant :

- Type de prêt : .....
- Montant : .....
- Taux : .....
- Date limite d'utilisation : .....
- Durée d'amortissement : .....
- Période de différé (éventuel) : .....

Cependant, nous attirons votre aimable attention, sur le fait que ce crédit ne pourra connaître un début d'utilisation, que lorsque les réserves bloquantes, citées ci-dessous, auront été levées :

- 
- 
- 
- 
- 

Dans l'attente, de vous lire, veuillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

**ANNEXE N°06 : Lettre de refus de dossier de crédit**

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

« LETTRE DE REFUS »

- Agence domiciliaire : .....
- Numéro du Compte client.....
- Nom ou Raison sociale de l'emprunteur : .....  
.....  
.....
- Adresse du siège social de l'emprunteur : à rajouter.....  
.....
- Activité.....

Monsieur,

Pour faire suite à votre demande de financement, nous avons le regret de vous informer que notre Etablissement n'a pas convenance à vous octroyer le crédit demandé pour les motifs ci-après :

- 
- 
- 
- 

Pour toute information complémentaire, nous vous prions de bien vouloir vous rapprocher de nos services.

Veuillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

## ANNEXE N°07 : Rapport de mission d'audit

	<b>FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA MISSION</b>	Exemplaire N°
<b>BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL</b>		
INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»		
ICASC ET/OU IRA : .....		
<h1>RAPPORT DE MISSION D'AUDIT</h1>		
THEME : .....		
<b>IDENTIFIANT DE LA MISSION</b>	Indice Structure	Code Type de Mission
	Code Thème	N° d'ordre
		Année
STRUCTURE AUDITEE: .....		
STRUCTURE DE RATTACHEMENT : .....		
DATE DE LA MISSION :      DU.....      AU .....		
<b>INTERVENANTS</b>		
Noms :	Prénoms :	Fonctions :
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b>Coût financier de la mission</b>		<b>Durée de séjour de la mission</b>
Frais de déplacement		..... jours
Frais de restauration		
Frais d'hébergement		
<b>Total</b>		
Le présent rapport est constitué de .....pages, et .... d'annexes dont :		
La présente fiche signalétique de la mission		
Fiche d'introduction	Page	.....
Fiche de présentation de l'entité audité :	Page	.....
Fiches d'échantillonnage	Pages	.....
Fiches descriptives des dysfonctionnements	Pages	.....
Fiches d'interviews	Pages	.....
Fiche de conclusion	Page	.....
Annexes	Numérotées de	.....à .....
		Date de production..