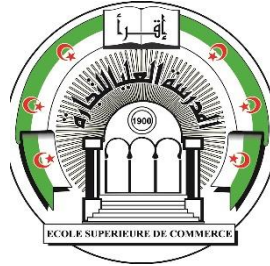


République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce



Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences financières et comptabilité

Option : Comptabilité et Finance

THEME

La relation entre l'audit interne et le risk management

Cas pratique : les banques publiques Algériennes

Présentée par :

Doc. HOCINI Roumaïssa

Le directeur de thèse :

PR. KADDOURI Amar

Membres du Jury

Président : Pr. BOUHADIDA Mohamed

Ecole Supérieure de Commerce

Encadrant : Pr. KADDOURI Amar

Ecole Supérieure de Commerce

Examineur : Pr. TARHLISSIA Lamine

Ecole Supérieure de Commerce

Examineur : MCA. HAMEL Abdelmalek

Ecole Supérieure de Commerce

Examineur : Pr. BENYEKHEF Faiza

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Examineur : MCA. GUETTOUCHI Nassir

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Année Universitaire 2024-2025

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce



Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences financières et comptabilité

Option : Comptabilité et Finance

THEME

La relation entre l'audit interne et le risk management
Cas pratique : les banques publiques Algériennes

Présenté par :

Doc. HOCINI Roumaïssa

Le directeur de thèse :

PR. KADDOURI Amar

Membres du Jury

Président : Pr. BOUHADIDA Mohamed

Ecole Supérieure de Commerce

Encadrant : Pr. KADDOURI Amar

Ecole Supérieure de Commerce

Examineur : Pr. TARHLISSIA Lamine

Ecole Supérieure de Commerce

Examineur : MCA. HAMEL Abdelmalek

Ecole Supérieure de Commerce

Examineur : Pr. BENYEKHLEF Faiza

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Examineur : MCA. GUETTOUCHI Nassir

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Année Universitaire 2024-2025

DEDICACES

Je dédie ce travail de recherche à :

Maman,

La mémoire de mon père,

Mes sœurs et mes frères,

Mes nièces et mes neveux,

Mes amies,

Mes collègues,

Toutes les personnes qui ont toujours cru en moi.

Roumaïssa

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie ALLAH, le tout puissant, de permettre à ce travail de voir le jour.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance et ma gratitude au Professeur KADDOURI Amar, mon directeur de thèse, pour son temps, pour ses orientations précieuses, pour ses encouragements, pour sa confiance, et surtout pour sa compréhension.

Ensuite, je remercie l'ensemble des responsables ayant participé à cette recherche pour leur disponibilité & collaboration. Aussi, je suis particulièrement reconnaissante envers le responsable de la structure d'Audit Interne au sein de la banque X pour la qualité de ses apports.

Puis, je remercie les membres de jury pour le temps qu'ils ont consacré afin d'examiner ce travail de recherche.

Mes remerciements sont également adressés aux employés de l'Ecole Supérieure de Commerce pour leurs efforts.

RESUME

Résumé :

La présente recherche a pour objectif de comprendre la contribution de l'audit interne au système de management des risques bancaires. A cet égard, une étude exploratoire du secteur bancaire Algérien a été menée, moyennant une étude de cas appuyée d'une enquête par entretiens auprès des banques publiques. L'analyse des résultats obtenus indique que l'audit interne représente un outil de pilotage qui veille à l'efficacité continue des dispositifs instaurés en vue de maîtriser les risques au sein de l'établissement bancaire.

Mots clés : Audit Interne ; Système de Management des Risques ; banques publiques ; Risques Bancaires ; Etablissement Bancaire.

Abstract:

This research aims to understand the internal auditing contribution to banking risk management system. In this regard, an exploratory study of the Algerian banking sector was carried out, through a case study supported by an interview survey with public banks. The results indicate that internal auditing represents a monitoring tool that ensures the ongoing effectiveness of the mechanisms established to control risks within the banking institution.

Keywords: Internal Auditing; Risk Management System; public banks; Banking Risks; Banking Institution.

ملخص:

يهدف هذا البحث الى فهم مساهمة التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر المصرفية. وفي هذا الصدد، أجريت دراسة استكشافية للقطاع المصرفي الجزائري، من خلال دراسة حالة مدعومة باستطلاع بالمقابلات مع البنوك العمومية. يشير تحليل النتائج المتحصل عليها الى ان التدقيق الداخلي يمثل أداة رقابية تضمن الفعالية المستمرة للآليات الموضوعة من اجل التحكم في المخاطر داخل المؤسسة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، نظام إدارة المخاطر، البنوك العمومية، المخاطر المصرفية، مؤسسة مصرفية.

LISTE DES ABREVIATIONS

ABE : *Autorité Bancaire Européenne*
ABEF : *Association des Banques et des Etablissements Financiers*
ACIIA : *Asian Confederation of Institutes of Internal Auditors*
ACPR : *Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution*
AFB : *Association Française des Banques*
AG : *Assemblée Générale*
AI : *Audit Interne*
AMF : *Autorité des Marchés Financiers*
AMRAE : *Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise*
APE : *Appel Public à l'Épargne*
APEC : *Agence Pour Emploi des Cadres*
BA *Bank of Algeria*
BCEAO : *Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest*
BCT : *Banque Centrale de Tunisie*
BRI : *Banque des Règlements Internationaux*
CA : *Conseil d'Administration*
CAC : *Commissaire Aux Comptes*
CB : *Commission Bancaire*
CCB : *Commission de Contrôle des Banques*
CI : *Contrôle Interne*
CIA : *Certified Internal Auditor*
CICA : *the Canadian Institute of Chartered Accountants*
CMC : *Conseil Monétaire et Bancaire*
CNC : *Conseil National du Crédit*
CNCC : *Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes*
CNCC_f : *Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes français*
COCO : *criteria of control*
COSO : *Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission*
CPAI : *certificat professionnel d'audit interne*
CRBF : *Comité de la Réglementation Bancaire et Financière*
CREM : *Centrale des Risques Entreprises et Ménages*
CRIPP : *Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles de l'audit interne*
CVA : *credit value adjustment (ajustement de valorisation sur actifs)*
DG : *Direction Générale*
DMR : *Dispositif de Maitrise des Risques*
EBIS *Etablissement Bancaire d'Importance Systémique*
ECIIA : *European Confederation of Institutes of Internal Auditors*
EF : *Etablissement Financier*
EFIS : *Établissements Financiers d'Importance Systémique*
EL *Expected Loss (pertes attendues)*
EPE : *Entreprises Publiques Economiques*
Fed : *Federal Reserve System*
FERMA : *Federation of European Risk Management Associations, : Federation of European Risk Management Associations*
FGDB : *Fonds de Garantie des Dépôts Bancaires*
FP : *Fonds Propres*
FRAP : *Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes, : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes*

Liste des abréviations

GE : *Grandes Entreprises*

IFACI : *Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne*

IIA : *Institute of Internal Auditors*

ISO *International Organization for Standardization*

KYC : *Know Your Client*

LCR : *Liquidity Coverage Ratio 'le ratio de liquidité à court terme', : - Liquidity Coverage Ratio*

LFC : *Loi de Finances Complémentaire*

LOLF : *loi organique relative aux lois de finance*

LSF : *loi de sécurité financière*

MENA : *Middle East and North Africa*

NAA : *Normes Algériennes d'Audit*

NSFR : *Net Stable Funding Ratio 'ratio structurel de liquidité à long terme', : - Net Stable Funding Ratio*

NYSE : *- New York Stock Exchange*

OCDE : *Organisation de Coopération et de Développement Economiques*

ONG *Organisation Non-Gouvernementale*

QCI : *Questionnaire de Contrôle Interne*

QPC : *questionnaires de prise de connaissance*

R.O. : *réserve obligatoire*

RCI : *Référentiel de Contrôle Interne*

SA : *Société Anonyme*

SCI *Système de Contrôle Interne, Système de Contrôle Interne*

SI : *Système d'Information*

SICAV : *Sociétés d'Investissement à Capital Variable*

SOX : *Sarbanes-OXley*

SPA : *Société Par Actions*

UFAI : *Union Francophone de l'Audit Interne*

VaR : *Valeur à Risque*

VTT : *Volumes et Types de Transaction*

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|-----|
| Figure 1: l'Audit Interne à travers le monde | 12 |
| Figure 2 : le schéma général du CRIPP | 14 |
| Figure 3: organisation centralisée d'AI | 19 |
| Figure 4: organisation décentralisée de l'AI | 19 |
| Figure 5: les cinq principes essentiels pour une méthodologie d'AI efficace | 20 |
| Figure 6: la démarche du risk-management selon la norme ISO 27005 | 47 |
| Figure 7: la démarche du risk-management | 48 |
| Figure 8: les modalités de traitement des risques évalués | 49 |
| Figure 9: Cubes COSO I & COSO II | 51 |
| Figure 10: les différentes catégories d'objectifs pour une organisation (COSO II) | 51 |
| Figure 11: les différentes structures de l'organisation (COSO II) | 51 |
| Figure 12: les composantes du système de risk management (COSO II) | 52 |
| Figure 13: les principales réformes apportées par les accords de Bâle III | 58 |
| Figure 14: classements et provisionnements des créances | 67 |
| Figure 15: les principes de la gouvernance d'entreprise | 73 |
| Figure 16: cube COSO I | 81 |
| Figure 17: les objectifs du CI selon le COSO I | 82 |
| Figure 18: les composantes du CI selon le COSO I | 83 |
| Figure 19: comparaison entre les éléments du CI selon le COSO et le comité de Bâle .. | 85 |
| Figure 20: les composantes du dispositif de CI selon le législateur Algérien | 86 |
| Figure 21: les trois lignes de maîtrise de l'organisation (la banque) | 88 |
| Figure 22: le positionnement du système de contrôle interne par rapport aux systèmes de gouvernance et de management des risques | 91 |
| Figure 23: le positionnement de l'AI par rapport au système de gouvernance au sein d'une banque | 93 |
| Figure 24: le rôle de l'AI dans le management des risques de l'entreprise | 95 |
| Figure 25: la structuration du système bancaire Algérien | 104 |
| Figure 26: évolution des ressources et des emplois des banques Algériennes [2021 - 2022] | 106 |
| Figure 27: parts des banques publiques / privés dans les ressources / emplois bancaires 2022 | 107 |
| Figure 28: classement des banques Algériennes selon le PNB 2021 | 107 |
| Figure 29: organigramme de la SPA banque X | 110 |
| Figure 30: cartographie des risques du processus suivi des engagements/GE | 112 |
| Figure 31: Cadre de référence du processus « suivi des engagements / GE » | 112 |
| Figure 32: les fiches d'engagement | 113 |
| Figure 33: Modèle de la lettre de mission d'audit interne | 116 |
| Figure 34: décomposition du système de gouvernance au sein des banques publiques Algériennes | 131 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----|
| Tableau 1: comparaison entre l'audit interne et l'audit externe..... | 8 |
| Tableau 2 : comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne | 9 |
| Tableau 3 : comparaison entre l'audit interne et le management des risques | 10 |
| Tableau 4 : comparaison entre l'audit interne et l'inspection | 10 |
| Tableau 5: normes et lois organisant l'activité de l'audit interne à l'échelle internationale | 13 |
| | |
| Tableau 6 : les normes de qualification et de fonctionnement..... | 16 |
| Tableau 7: les types d'organisation de l'audit interne | 18 |
| Tableau 8: les phases de déroulement d'une mission d'audit | 21 |
| Tableau 9: la structure du rapport d'audit interne | 25 |
| Tableau 10 : catégorisation des banques..... | 37 |
| Tableau 11: les différents cas de figure du risque de change | 41 |
| Tableau 12: Les différentes catégories des risques opérationnels | 42 |
| Tableau 13: les accords de Bâle..... | 56 |
| Tableau 14: les pondérations des actifs en fonction du risque (ratio de Cooke) | 56 |
| Tableau 15: les principaux textes réglementaires constituant le dispositif prudentiel en Algérie..... | 61 |
| Tableau 16 : capital minimum à libérer par les banques et EF | 68 |
| Tableau 17: classification des mécanismes de la gouvernance d'entreprise..... | 75 |
| Tableau 18: les établissements créés en Algérie durant la phase de la nationalisation du secteur bancaire | 100 |
| Tableau 19: les principales révisions réglementaires introduites, par le législateur Algérien, aux textes régissant l'activité bancaire | 101 |
| Tableau 20: liste des banques commerciales agréées en Algérie [2023]..... | 105 |
| Tableau 21: évolution du nombre d'agence bancaire [2021 - 2022]..... | 105 |
| Tableau 22: indicateurs de bancarisation 2022 | 106 |
| Tableau 23 : règle 20/80 pour l'élaboration du programme annuel d'audit | 111 |
| Tableau 24: fiche d'engagement de la mission d'audit du processus « suivi des engagements / GE »..... | 114 |
| Tableau 25: référentiel risque de la mission d'audit | 116 |
| Tableau 26: Tableau d'analyse thématique des entretiens..... | 123 |

LISTE DES ANNEXES

| | |
|---|------|
| Annexe 1: canevas de notation des agences à auditer | xii |
| Annexe 2: Référentiel risque & programme de travail relatifs à la mission d'audit du processus suivi des engagements/GE | xiii |
| Annexe 3: canevas Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème..... | xvi |
| Annexe 4: Guide de l'entretien..... | xvii |

SOMMAIRE

| | |
|---|------|
| dédicaces..... | I |
| remerciements..... | II |
| résumé..... | III |
| liste des abréviations..... | IV |
| liste des figures..... | VI |
| liste des tableaux..... | VII |
| Liste des annexes..... | VIII |
| sommaire..... | IX |
| introduction générale..... | A |
| CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR L’AUDIT INTERNE..... | 1 |
| Introduction du chapitre..... | 2 |
| SECTION 01 : l’audit interne : historique, définitions et fondements theoriques..... | 3 |
| SECTION 02 : typologie, positionnement et normalisation de l’audit interne..... | 7 |
| SECTION 03 : rattachement, methodologie et outils de l’audit interne..... | 17 |
| Conclusion du chapitre..... | 29 |
| CHAPITRE 02 : GENERALITES SUR LE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES..... | 30 |
| Introduction du chapitre..... | 31 |
| SECTION 01 : notions générales sur la banque..... | 32 |
| SECTION 02 : le management des risques bancaires..... | 38 |
| SECTION 03 : la réglementation prudentielle bancaire..... | 55 |
| Conclusion du chapitre..... | 69 |
| CHAPITRE 03 : LA RELATION ENTRE L’AUDIT INTERNE et LE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES..... | 70 |
| Introduction du chapitre..... | 71 |
| SECTION 01 : la gouvernance bancaire..... | 72 |
| SECTION 02 : le contrôle interne bancaire..... | 78 |
| SECTION 03 : la relation entre l’audit interne et le management des risques bancaires..... | 87 |
| Conclusion du chapitre..... | 97 |
| CHAPITRE 04 : LA RELATION ENTRE L’AUDIT INTERNE et LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES..... | 98 |
| Introduction du chapitre..... | 99 |
| SECTION 01 : PRESENTATION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN..... | 100 |

Sommaire

SECTION 02 : MISSION D’AUDIT INTERNE AU SEIN DE « LA SPA BANQUE X »..... 109

SECTION 03 : L’IMPORTANCE DE L’AUDIT INTERNE POUR LE SYSTEME DE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES 121

 Conclusion du chapitre 133

 conclusion générale..... 134

 table des matières..... i

 Bibliographie iv

 annexes..... xii

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte économique caractérisé par l'incertitude et l'évolution permanente, le risque est inhérent à toute activité économique, d'où la nécessité des mécanismes de maîtrise adaptés. Au fait, les entreprises opèrent dans un environnement de plus en plus complexe ; auquel elles doivent s'y adapter afin d'assurer leur continuité. A cet égard, de nombreuses sociétés ont opté pour une organisation décentralisée ayant engendré une asymétrie d'information, notamment au sein des Sociétés Par Actions. Il s'agit de la problématique qui a donné naissance à la théorie d'agence s'intéressant à la relation actionnaire/dirigeant. Alors, d'un côté, l'actionnaire veut accéder à une information fiable et en temps voulu sur la gestion de son capital. De l'autre côté, en exerçant ses fonctions, le dirigeant peut prendre des décisions inadaptées aux objectifs des actionnaires. En conséquence, il était indispensable d'instaurer un ensemble de mécanismes garantissant la transparence de gestion et protégeant les intérêts des différentes parties prenantes.

En effet, l'importance de ces mécanismes s'est accentuée particulièrement lors des périodes de crises économiques passées rappelant aux entreprises la nécessité de maîtriser les variables endogènes et exogènes de leur environnement. En outre, avec l'incitation des transactions économiques multilatérales¹ dans le cadre de la globalisation, les différents agents économiques sont devenus directement & indirectement interreliés. Alors, ces conditions ont engendré l'apparition de nouveaux types de risques menaçant la stabilité économique des entreprises, vers même des pays. Pour faire face à ces risques émergents, les entreprises recourent au système de management des risques qui leur permet de garantir la continuité de l'activité. Et comme nous l'avons déjà indiqué ci-haut, il n'y a pratiquement aucune activité économique à risque nul. Donc, à travers le système de management des risques, les entreprises veulent contrôler les risques existants afin de maîtriser leurs conséquences.

En d'autres termes, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'étudier les risques susceptibles de menacer son activité afin d'être en mesure de les gérer convenablement. Pour ce faire, elle recourt à un ensemble de dispositifs constituant le système de management des risques propre à l'entreprise. Alors, ces dispositifs instaurés au sein de cette dernière doivent lui permettre d'identifier les risques liés à son activité, de les évaluer, et de minimiser leur impact. Par ailleurs, étant donné que le risque est une thématique qui a suscité l'intérêt des chercheurs, de nombreuses études ((MAGNE, 2009), (BESSIS, 1995), (REDING, 2015), etc) ont essayé de déterminer son origine étymologique, sa signification exacte, et sa typologie. Aussi, il existe différents cadres de référence (COSO, AMF, FERMA, etc) qui tentent de normaliser la décomposition du système de management des risques, de combiner les bonnes pratiques y relatives, et de définir ses objectifs.

En plus de la nécessité de gérer ses risques, l'entreprise doit aussi maximiser sa rentabilité en optimisant l'utilisation de ses ressources et en saisissant les opportunités qui lui sont offertes. A cet effet, elle se dispose de nombreux autres mécanismes veillant à renforcer la maîtrise de l'activité. Parmi lesquels, la présente recherche s'intéresse à l'audit interne qui est principalement qualifié en tant qu'outil de gestion et de contrôle. Alors, ce mécanisme propre à l'entreprise lui garantit l'efficacité de ses opérations, et conséquemment, l'atteinte de ses objectifs. En outre, les pratiques professionnelles de l'audit interne sont encadrées à travers le dispositif légal & règlementaire ainsi que les institutions internationales de normalisation. Puis, s'agissant d'un mécanisme interne à l'entreprise, le positionnement de

¹ Capitaux, biens, services, technologies, etc

l'audit interne prête à confusion et risque de ne pas être distingué des autres mécanismes approchants (le contrôle interne, le système de management des risques, le contrôle de gestion, l'inspection, etc).

Par ailleurs, la stabilité de l'environnement économique est l'une des conditions favorables qui encouragent les entreprises à investir davantage. A ce titre, et afin de maintenir cette situation incitative, il est primordial de veiller continuellement à l'équilibre du secteur bancaire qui représente la première source de financement de l'économie, notamment dans les pays en développement où les marchés financiers ne sont pas suffisamment efficaces. Les crises financières précédentes², qui se sont rapidement transformées en crises économiques, ont déjà approuvé cette relation étroite. Au fait, le secteur bancaire est considéré comme l'un des secteurs hautement risqués vu la variété des risques découlant des opérations bancaires. Dans ce contexte, il est à préciser que dans le cadre de leur activité à caractère spécifique, les banques se trouvent liées les unes aux autres. En conséquence, les risques supportés à titre individuel peuvent s'étendre pour impacter une partie ou la totalité du système bancaire³.

Donc, à l'instar des autres sociétés commerciales, la banque doit veiller à la maîtrise de son activité en mettant en place des mécanismes de contrôle adaptés. Cependant, la spécificité de l'activité bancaire nécessite également l'intervention régulière des autorités de supervision pour atténuer les risques inhérents au système bancaire, et conséquemment, améliorer sa résistance et sa flexibilité. A cet effet, l'activité bancaire est régie par un cadre réglementaire émanant de l'autorité nationale de supervision bancaire. Il existe aussi des institutions internationales de normalisation ayant pour vocation d'unifier les pratiques bancaires en matière de management des risques et de renforcer la solidité financière des banques.

Il est également important d'évoquer le sujet des parties prenantes de l'établissement bancaire. Alors, et en comparaison avec les autres sociétés commerciales, la banque dispose d'un intervenant supplémentaire qui est d'une importance considérable. Il s'agit « des déposants » qui apportent à l'établissement bancaire une part significative des ressources. Au fait, une analyse approfondie est requise sur cet aspect-là dans le but d'identifier les dispositifs permettant de coordonner les objectifs des différentes parties concernées et de comprendre la particularité des banques par rapport à ce sujet.

Pour récapituler, de nombreux mécanismes internes et externes sont mis en place afin que les risques susceptibles de menacer l'activité bancaire soit maîtrisés, l'efficacité des opérations soit maintenue, et les intérêts des parties prenantes soient protégés. Devant ces dispositifs multiples et indispensables dont les champs d'intervention sont approchants, leurs attributions risquent de chevaucher les unes aux autres. Alors, c'est dans cette perspective où s'inscrit la présente recherche dont l'intérêt est de faire la distinction entre ces mécanismes et de comprendre leurs interactions.

L'objectif de la recherche

Nous précisons que cette recherche s'intéresse particulièrement à deux mécanismes de maîtrise qui sont l'audit interne et le système de management des risques dans le domaine bancaire. A cet égard, l'objectif fondamental de la présente étude est de comprendre de quelle manière l'audit interne contribue au processus de maîtrise des risques bancaires.

L'importance de l'étude

L'objectif énoncé au-dessus reflète l'importance de notre étude. Au fait, en termes d'apport scientifique, cette recherche constituera une contribution qui tente de faire progresser

² La crise bancaire (1819), la crise Américaine du crédit (1966), la crise des Subprimes (2007), etc.

³ La faillite de LEHMAN BROTHERS (2007).

Introduction générale

les connaissances en matière d'audit et de management des risques, notamment dans le domaine bancaire. Cela consiste à examiner les différentes sources scientifiques en la matière pour être en mesure de comprendre, tout d'abord, chaque dispositif séparément. Puis, en analysant leurs missions & leurs interactions, il sera possible de déterminer la coordination devant exister entre ces différents mécanismes de maîtrise. Par ailleurs, en ce qui concerne l'utilité pratique de notre étude, elle apportera aux professionnels du domaine bancaire des explications concrètes sur la nécessité de l'audit interne en tant qu'outil de contrôle. Aussi, et à travers l'étude empirique, il sera possible de cerner la relation existant réellement entre l'audit interne et le système de management des risques au sein des banques.

La problématique de recherche

De ce qui précède, ce travail de recherche vise à répondre à la problématique suivante :

« Quelle est l'importance de l'audit interne par rapport à la fonction de management des risques au sein d'une banque ? »

Les questions secondaires

Alors, cette question principale renferme un ensemble de sous-questions qui sont les suivantes :

- Qu'est-ce que c'est l'audit interne ?
- Qu'est-ce que c'est le système de management des risques bancaires ?
- De quelle manière l'audit interne contribue à la maîtrise des risques au sein de l'établissement bancaire ?
- L'audit interne, comment permet-t-il de mieux maîtriser les risques au sein des banques publiques Algériennes ?

Les hypothèses de la recherche

Dans le but de répondre aux questions précédentes, nous émettons les hypothèses indiquées ci-après :

- **Hypothèse 01** : l'audit interne et le management des risques sont des mécanismes de prévention, d'identification et de correction ;
- **Hypothèse 02** : l'audit interne est un outil d'évaluation de l'efficacité des processus de management des risques ;
- **Hypothèse 03** : L'audit interne permet d'améliorer le management des risques bancaires en détectant ses défaillances et en proposant des recommandations pour y remédier.

La méthodologie de la recherche

Nous rappelons que la problématique principale de cette recherche consiste à comprendre la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques bancaires. À cet égard, nous optons pour une posture épistémologique interprétative qui est adaptée à cette étude qualitative exploratoire.

Dans le but d'apporter des éléments de réponse pertinents aux questions précédemment posées, nous faisons le choix d'adopter une approche mixte pour la réalisation de la présente recherche.

Tout d'abord, nous suivons une approche descriptive pour la présentation des différentes notions théoriques liées à notre problématique. Ensuite, nous utilisons une approche analytique afin de déterminer les interconnexions qui en découlent.

Introduction générale

Pour l'étude empirique, nous avons jugé utile de la conduire sur deux phases. Dans cette perspective, nous l'entamons moyennant une étude de cas (une banque) permettant d'analyser soigneusement la problématique étudiée et de déceler conséquemment la relation réelle reliant les variables de la recherche les unes aux autres.

Puis, pour avoir la possibilité de généraliser relativement les résultats obtenus à partir du cas étudié, il est nécessaire de vérifier leur exactitude sur un échantillon représentatif du secteur bancaire Algérien. A cet effet, nous complétons l'étude empirique en menant des entretiens avec les responsables des structures d'audit interne des banques appartenant à l'échantillon sélectionné.

Le plan de la recherche

Pour mener à bien le présent travail de recherche, nous avons jugé convenable de le structurer en quatre chapitres comme détaillé ci-après :

Tout d'abord, il est essentiel de présenter le cadre théorique des notions principales liées à la problématique étudiée. De ce fait, nous consacrerons les trois premiers chapitres à la revue de la littérature.

Ensuite, en étant inscrit dans le cadre d'une recherche scientifique, les conclusions formulées à travers la revue de la littérature doivent être vérifiées par une étude empirique adaptée à l'objectif fixé. Pour cela, le quatrième chapitre synthétisera l'enquête exploratoire menée.

De même, il est à indiquer que chaque chapitre sera subdivisé en trois sections en vue d'assurer un certain équilibre méthodologique.

Alors, le premier chapitre qui s'intitule « *généralités sur l'audit interne* » servira pour introduire des notions générales sur ce concept. Pour cela, il présentera un aperçu historique de l'audit interne, sa définition, ses fondements théoriques, et sa typologie. Il essaiera également d'apporter un éclaircissement au sujet de son positionnement par rapport aux fonctions voisines. Aussi, il évoquera son cadre de normalisation, son rattachement organisationnel, sa méthodologie, et enfin, les outils utilisés par les auditeurs interne.

Au même titre que le chapitre précédent, le deuxième chapitre appelé « *généralités sur le management des risques bancaires* » permettra d'éclairer quelques notions basiques y relatives. De ce fait, il abordera quelques notions liées à la banque et aux risques générés par son activité à caractère spécifique. Il développera également les différents aspects du management des risques (évolution historique, définition, démarche, cadres de référence). Pour terminer, il présentera une synthèse de la réglementation prudentielle bancaire.

Puis, à travers le troisième chapitre, nous essayerons de bien cerner la relation entre l'audit interne et le management des risques bancaires. Pour cette fin, il introduira deux notions supplémentaires importantes qui sont : « *la gouvernance bancaire* » et « *le contrôle interne bancaire* ». Et pour finaliser la partie théorique, ce chapitre essaiera de déterminer le positionnement de l'audit interne par rapport aux autres mécanismes de maîtrise mis en place par les banques, notamment le système de management des risques.

Quant au dernier chapitre, il servira pour mettre en évidence « *la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes* ». Pour cela, il est nécessaire d'entamer cette étude empirique par une présentation synthétique du système bancaire Algérien. Ensuite, ce quatrième chapitre présentera l'étude de cas réalisée et discutera les principaux résultats obtenus. Et pour terminer, il résumera le déroulement de l'enquête effectuée par des entretiens au sein des banques sélectionnées.

Les recherches antérieures liées

La revue des études antérieures est fondamentale pour toute recherche scientifique. A cet effet, nous examinons ainsi quelques recherches antérieures⁴ liées à notre thématique :

- **BOUAZIZ N., (2022), *l'audit interne face à l'incertitude : l'audit des risques émergents, cas FGAR*, thèse de Doctorat en comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce, Kolea (Algérie) :**

Cette étude avait comme objectif de cerner l'impact des risques émergents sur l'audit interne dans le but de formuler des recommandations lui permettant de s'adapter aux évolutions de l'environnement économique.

Les principaux résultats de cette recherche indiquent que l'audit interne doit évoluer au même titre de l'évolution des risques menaçant l'activité économique. A cet effet, le chercheur a insisté sur l'importance de trois nouvelles caractéristiques pour l'audit interne, à savoir : l'agilité, l'innovation, et la gestion des compétences. Aussi, le chercheur a adressé un ensemble de recommandations à l'institution objet de son étude de cas pour des fins d'amélioration.

Pour terminer, le chercheur a présenté les limites ainsi que les perspectives de sa recherche où il a rappelé la nécessité de procéder à une étude empirique sur un échantillon représentatif du secteur bancaire Algérien⁵.

- **TABBECH F., (2017), *le rôle de l'audit interne dans le management des risques, cas de la CAAR*, mémoire de Magister en sciences commerciales & financières, Ecole Supérieure de Commerce, Alger (Algérie) :**

Etude réalisée dans le but de comprendre la contribution de l'audit interne en tant qu'outil de pilotage de la performance du processus de management des risques au sein d'un établissement d'assurance.

D'après les résultats communiqués, le chercheur a précisé que le management des risques représente l'un des piliers de la gouvernance d'entreprise. De même, il a rajouté que l'audit interne doit être « ...centré sur la gestion des risques... » lors de la réalisation de sa mission de contrôle.

A la fin, le chercheur a exposé les recommandations, les limites, et les perspectives de sa recherche.

- **ZIANI A., (2014), *le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, cas entreprises Algériennes*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen (Algérie) :**

Cette étude avait comme objectif de comprendre la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise (échantillon de 49 entreprises Algériennes).

Les résultats obtenus confirment que l'audit interne contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en évaluant l'efficacité de son système de contrôle interne et des procédures instaurées dans le cadre de la gestion des risques. Aussi, le chercheur a surligné le rôle de l'audit interne dans l'assurance de l'intégrité des informations financières.

Le chercheur a finalisé son travail en présentant ses limites et en formulant un ensemble de suggestions.

⁴ Présentées selon un ordre chronologique inversé.

⁵ Objet de la présente recherche.

- **KADDOURI A., (2013), *positionnement du risk management dans la gouvernance des EPE et son rapport avec l'audit interne*, article publié à la revue des sciences économiques, de gestion et de commerce, Université d'Alger III, Alger (Algérie) :**

A travers cet article, l'auteur a expliqué que le risk-management et l'audit interne sont toutes les deux des fonctions voisines veillant à sécuriser le processus de prise de décision par les managers. Aussi, il a détaillé le rôle de l'audit interne en tant que mécanisme de gouvernance d'entreprise permettant de réduire l'asymétrie d'information et d'évaluer son processus de management des risques.

Par ailleurs, l'article a exposé les difficultés rencontrées par les gestionnaires des Entreprises Publiques Economiques en Algérie, et qui sont générées essentiellement par leur dispositif juridique (selon l'analyse de l'auteur).

- **CHEKROUN M., (2011), *le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes*, article publié à la revue économie & management, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen (Algérie) :**

Cette étude souligne l'importance de l'audit interne pour assurer l'efficacité des systèmes de gouvernance et de contrôle interne des Entreprises Publiques Economiques. Cet article a également évoqué le rôle de l'audit interne en tant que mécanisme de prévention des scandales financiers.

- **DE ZWAAN L., STEWART J. et SUBRAMANIAM N., (2009), *internal audit involvement in Enterprise Risk Management*, Managerial Auditing Journal, Griffith Business School, Australie (Australie):**

Cet article a examiné les facteurs⁶ susceptibles de compromettre l'objectivité des auditeurs internes, et conséquemment, l'efficacité de l'audit interne en tant que mécanisme de pilotage. A ce titre, les auteurs ont réalisé une enquête auprès d'un échantillon de 117 auditeurs internes certifiés, actifs en Australie.

En outre, il est important d'indiquer que nous n'avons pas pu exposer l'ensemble des recherches antérieures liées à la présente étude. Cependant, nous ferons appel à de nombreux d'autres travaux de recherche qui sont nécessaires afin de constituer un cadre théorique servant de base pour répondre à la problématique formulée ci-haut.

⁶ L'implication des auditeurs internes dans des activités d'Entreprise Risk Management, la relation de l'audit interne avec le comité de l'audit interne, etc.

CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR L'AUDIT INTERNE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Les scandales financiers passés ont mis en évidence l'importance de l'audit interne au sein de l'organisation comme un outil de management qui lui permet de maîtriser ses opérations. Etant donné qu'il s'agit d'une fonction créatrice de la valeur ajoutée, l'audit interne évalue les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle et les renforce moyennant les recommandations formulées.

L'audit interne prends de plus en plus de l'importance avec la complexité des modes organisationnels surtout pour les grandes entreprises. Cela veut dire que le problème d'asymétrie d'information a contribué au développement du champ d'intervention de l'audit interne. Donc, nous consacrons ce premier chapitre, pour comprendre cette notion d'audit interne sous tous ses aspects.

En premier lieu, nous commencerons par un aperçu historique sur l'audit interne afin de comprendre sa naissance et son développement. Puis, à travers la sous-section suivante, nous définirons les deux notions « d'audit » et « d'audit interne ». Enfin, dans la dernière sous-section, nous récapitulerons les fondements théoriques de l'audit interne.

En deuxième lieu, nous expliquerons les différents types d'audit interne. Ensuite, nous essayerons de distinguer l'audit interne des autres fonctions voisines ; comme : l'audit externe, le contrôle interne, le management des risques, etc. Après, la dernière sous-section sera consacrée à la normalisation de cette fonction où nous parlerons des différentes institutions d'audit interne à travers le monde et de son cadre réglementaire qui constituera le référentiel de l'audit interne.

En dernier lieu, nous aborderons le rattachement de l'audit interne. Après cela, nous présenterons sa méthodologie en exposant les différentes phases de déroulement d'une mission d'audit interne. Puis, nous terminerons par la présentation de ses différents outils d'interrogation et de description.

Pour cela, le présent chapitre sera subdivisé en trois sections comme suit :

- **Section 01** : l'audit interne : historique, définitions et fondements théoriques ;
- **Section 02** : typologie, positionnement et normalisation de l'audit interne ;
- **Section 03** : rattachement, méthodologie et outils de l'audit interne ;

SECTION 01 : L'AUDIT INTERNE : HISTORIQUE, DEFINITIONS ET FONDEMENTS THEORIQUES

Avant de définir la notion d'audit, il nous apparaît nécessaire de présenter dans un premier temps un aperçu historique de son évolution. Dans un second temps, nous définirons les notions d'audit et d'audit interne. Puis, nous évoquerons les fondements théoriques de l'Audit Interne.

1. Aperçu historique sur l'évolution de la notion d'audit interne

En cherchant l'origine du mot 'audit', nous concluons qu'il s'agit d'une activité qui s'est développée à travers le temps. Selon (LOYER, 2006, p. 13), les premières activités basiques de contrôle reviennent à l'antiquité avec les Sumériens dans le but de répondre au besoin d'information claire et précise entre partenaires économiques. Dans ce cadre de raisonnement, nous trouvons le code d'Hammourabi⁷ qui a règlementé -entre autres- le domaine commercial en normalisant la présentation des informations communiquées.

Ensuite, les romains ont désigné des personnes spécifiques ayant pour mission principale le contrôle de la comptabilité ; « *c'est de cette époque que provient l'origine du terme 'audit', dérivé du latin 'audire' qui veut dire 'écouter'* » (HERRBACH, 2000, p. 17). Donc, à cette époque, l'audit était un mécanisme de contrôle.

Ultérieurement, (NEBBACHE, 2016, p. 51) a confirmé qu'avec le développement enregistré par l'activité économique ainsi que la révolution industrielle en Angleterre et aux Etats-Unis, les pratiques d'audit se sont développées tout en gardant le même objectif principal qui est la détection des fraudes en examinant les états financiers. De ce fait, au XIX^e ⁸ siècle, l'audit était étroitement lié à l'aspect financier.

Puis, au XX^e ⁹ siècle, l'activité d'audit s'est émergée pour toucher plusieurs aspects de l'entreprise à la suite de la crise financière de 1929. Cette dernière a provoqué une récession économique qui a influencé par son tour le comportement des grandes entreprises américaines. Dans le cadre d'une maîtrise des dépenses, selon (NEBBACHE, 2016, p. 51), certaines tâches des auditeurs externes -chargés de la certification des comptes- ont été sous-traitées par des employés internes de l'entreprise. Pour (RENARD, 2010, p. 36), c'est cette pratique qui a donné naissance à ce que nous connaissons aujourd'hui sous l'appellation d'audit interne.

Un autre élément qui a contribué significativement au développement de l'audit interne c'est le problème d'asymétrie de l'information au sein des grandes entreprises. Pour (RENARD, 2013, p. 24), ces entreprises disposent d'une organisation complexe, vu le volume important des opérations, qui a impliqué une certaine décentralisation. En conséquence, cette délégation de pouvoir a présenté une entrave pour le contrôle des opérations et l'examen de la sincérité et de la régularité des informations financières.

(BELAID, 2005, pp. 10-11) a mentionné qu'à cette époque, l'audit interne est appelé à examiner et évaluer les activités d'une entreprise ; d'où la nécessité d'un référentiel qui normalise cette pratique. Afin de répondre à ce besoin, plusieurs organismes ont été créés ; citant : l'Institute of Internal Auditors (IIA) qui été créé en 1941 aux États-Unis. Comme le confirment (RENARD, NUSSBAUMER, & ORIOT, 2018, p. 03), cet institut veille à la bonne application des normes professionnelles de l'audit interne.

⁷ Il s'agit d'un texte règlementaire englobant des lois relatives aux domaines commercial, social et religieux.

⁸ 19ème siècle.

⁹ 20ème siècle.

Selon (BELAID, 2005, p. 11), l'audit interne est apparu en France avec la création de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) en 1965 ; qui est affilié par son tour à l'IIA. Comme c'est indiqué dans son site officiel, l'IFACI participe, en partageant les meilleures pratiques, à l'évolution de la fonction d'audit et de contrôle interne.

Pour l'Algérie, la fonction de l'audit interne n'est apparue que vers les années 1980. La loi N°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les Entreprises Publiques Economiques (EPE) stipule, dans son article 40, que : « *les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion* » (Journal Officiel N°2, 1988, p. 22). Cependant, la fonction d'audit, en général, est en cours d'évolution dans notre pays. D'après (CNCC, 2019), en juillet 2016, la Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) a publié les quatre premières Normes Algériennes d'Audit (NAA) : NAA 210, NAA 505, NAA 560 et NAA 580. Par ailleurs, les pratiques de la fonction d'audit interne se sont développées au fur et à mesure du développement de l'activité économique tout en s'inspirant des pratiques internationales en la matière.

2. Définition de la notion « Audit Interne »

2.1. L'audit

Tout d'abord, nous commençons par la définition de la notion d'audit. Comme nous l'avons susmentionné 'audit' vient du terme latin 'audire' qui veut dire 'écouter'. Alors, l'audit signifie, à cette époque, l'écoute de la personne inspectée ou interrogée afin de détecter la fraude.

Alors, l'audit désigne « *la procédure de vérification dans le domaine comptable, fiscal, juridique ou social confié à un professionnel dénommé quelquefois 'auditeur' dont la mission est de contrôler l'opportunité d'un projet ou la conformité à la loi, d'un acte ou d'une série d'actes juridiques et d'en faire rapport* » (Dictionnaire juridique, 2019).

Aussi, il a été défini par (VILLALONGA, 2003, p. 03) comme « *...une pratique ayant un rôle de surveillance et de contrôle des aspects financiers selon des règles décrites par la législation et/ou définies en interne...* » cité par (SAIDJ, 2014, p. 21). En effet, il s'agit d'une « *...action méthodique et normalisé [normalisée] de contrôle ou de surveillance qui vérifie l'atteinte d'objectifs [des objectifs] pour mettre en évidence la différence entre la réalité et l'objectif à atteindre, c'est un constat ou une photographie du système de contrôle* » (SAIDJ, 2014, p. 21).

Également, l'audit est une « *procédure consistant à s'assurer du caractère complet, sincère et régulier des comptes d'une entreprise, à s'en porter garant auprès des divers partenaires intéressés de la firme et, plus généralement, à porter un jugement sur la qualité et la rigueur de sa gestion* » (Dictionnaire français LAROUSSE, 2019).

En résumé, l'audit signifie une vérification effectuée par un professionnel spécialisé afin d'examiner la conformité de l'objet audité (à titre d'exemple : une opération, un document...etc) avec ce qui est prescrit par la législation en vigueur. Et comme ce professionnel utilise des méthodes et des règles spécifiques pour effectuer cette mission, nous pouvons définir l'audit comme un processus méthodique mis en place pour examiner, d'une manière indépendante, la conformité d'une opération par exemple.

2.2. L'Audit Interne

Comme nous l'avons déjà indiqué, le champ d'application de l'audit s'est élargi à travers le temps. Pour cela, nous pouvons distinguer plusieurs types d'audit ; parmi lesquels : l'audit interne. En premier ressort, nous devons donner une définition complète à cette notion.

Dans un premier temps, l'IIA a défini l'audit interne comme : « *an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes* » (EBONDO WA MANDZILA, 2006, p. 02). Cette définition est dite complète car elle décrit exactement l'activité de l'audit interne ainsi que ses objectifs.

Pour sa part, l'IFACI a proposé la traduction française de la précédente définition comme suit : « *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* » (IFACI, 2012, p. 15). De cette définition, nous pouvons déduire ce qui suit : l'indépendance et l'objectivité de l'activité de l'audit interne, cette fonction a pour mission l'évaluation des opérations afin de déterminer les dysfonctionnements et le conseil en vue de les régler et d'améliorer la situation, l'activité de l'audit interne est désormais créatrice de la valeur ajoutée et enfin l'utilisation d'une approche méthodique est nécessaire.

A l'opposé des autres définitions données à l'audit interne, ces deux définitions¹⁰ ont bien détaillé le champ d'intervention de l'audit interne. Cependant, nous rejoignons l'avis de certains chercheurs, comme Jacques RENARD, qui ont constitué quelques réserves y relatives. D'une part, nous ne trouvons pas la mention 'interne' pour préciser que l'audit interne s'exerce au sein de l'organisation. D'autre part, les deux définitions ont insisté sur l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne. Toutefois elles l'ont qualifié comme une activité et non pas comme une fonction. Et comme le confirme Jacques RENARD « *...une activité est plus élémentaire qu'une fonction et place de ce fait son responsable dans une position plus subalterne* » (RENARD, 2010, p. 74) ce qui est contradictoire avec les deux qualités suscitées. Puisque afin de préserver l'indépendance et l'objectivité de la fonction d'audit interne, nous devons la rattacher au niveau hiérarchique le plus haut que possible comme le confirme l'IFACI (IFACI, 2011, pp. 26-27) dans les deux normes de qualification 1100 et 1110 liées à l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne.

Aussi, il existe d'autres définitions qui ont été données à cette notion d'audit interne ; citant quelques-unes ci-après. Il a été défini comme « *un dispositif interne à l'entreprise qui vise à : apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables, assurer la sécurité physique et comptable des opérations, garantir l'intégrité du patrimoine et juger l'efficacité des systèmes d'information* » (RENARD, 2010, p. 72). Cette définition a été critiquée par Jacques RENARD – lui-même – comme elle confond entre le rôle de l'audit interne et celui du contrôle interne. Puisque selon le même auteur, c'est ce dernier qui assure la sécurité des opérations et garantit l'intégrité du patrimoine.

Puis, l'Agence Pour Emploi des Cadres (APEC) a donné la définition suivante : « *réalisé par un service de l'entreprise, l'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées*

¹⁰ Celle donnée par l'IIA ainsi que sa traduction française proposé par l'IFACI.

par la société elle-même sont respectées » (RENARD, 2010, p. 73). Le même auteur a qualifié cette définition de limitative car elle décrit un seul type d'audit interne qui est l'audit de conformité. Aussi, il a été défini comme « *un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* » (LACOLARE, 2010, p. 10). Pratiquement, toutes les définitions données à la notion de l'audit interne ont fait l'objet de plusieurs réserves. Alors, la définition de l'IIA et sa traduction française proposée par l'IFACI sont les deux définitions généralement utilisées (dites officielles).

Somme toute, l'audit interne est une fonction interne à l'organisation, objective et indépendante. Elle a pour mission l'évaluation des différents processus de l'organisation (management des risques, contrôle, gouvernance... etc.) ainsi que la proposition de possibilités d'amélioration tout en utilisant des méthodes et des pratiques bien déterminées.

3. Les fondements théoriques de l'audit interne

Comme nous l'avons précédemment expliqué, la complexité des organisations est parmi les facteurs clés qui ont contribué au développement de l'audit interne ou plus précisément de son champ d'intervention. Cette complexité a donné naissance à un problème très délicat qui est « l'asymétrie d'information » entre les différentes parties prenantes de l'organisation en question. Cette asymétrie d'information a généré un conflit d'intérêts, principalement, entre les actionnaires et les dirigeants. Pour (CHARREAUX, 2000, p. 193), ce phénomène a constitué la problématique de la théorie d'agence qui a été formalisée par les deux économistes Michael JENSEN & William MECKLING (1976). Cette théorie s'intéresse à la relation d'agence qui résulte de la délégation décisionnelle du pouvoir entre principal (l'actionnaire) et agent (le dirigeant).

Dans ce cadre, l'audit interne intervient comme un outil d'information au principal en ce qui concerne l'application, par l'agent, des règles imposées. Selon (RENARD, 2010, p. 77), cette opération de vérification est nommée « l'audit de conformité ». Donc, l'audit interne est à la fois lié à la Direction Générale (DG) et au Conseil d'Administration (CA). En plus de ce rôle de vérification de la conformité, l'audit interne propose des solutions afin de régler les problèmes détectés au sein de l'organisation. En ce qui concerne cette dernière mission, ce n'est pas la théorie d'agence qui l'explique mais c'est la théorie des connaissances communes qui peut le faire. Selon Jacques RENARD, cette dernière théorie suppose une « *...collaboration et concentration entre tous les acteurs pour faire face aux situations nouvelles et imprévues et définir de nouvelles règles* » (RENARD, 2010, p. 77). Alors, il s'agit de « l'audit d'efficacité ».

Après avoir éclairé la notion d'audit interne, nous jugeons utile de présenter -à travers la prochaine section- ses différents types, son positionnement vis-à-vis les fonctions voisines et sa normalisation.

SECTION 02 : TYPOLOGIE, POSITIONNEMENT ET NORMALISATION DE L'AUDIT INTERNE

Dans cette section, nous expliquerons les différents types d'audit interne. Par la suite, nous essayerons d'élucider le positionnement de l'audit interne vis-à-vis les autres fonctions voisines. Après, nous passerons à la normalisation de cette fonction.

1. Typologie de l'Audit Interne

Nous pouvons distinguer essentiellement quatre types d'audit interne qui sont les suivants :

1.1. L'audit de conformité :

Nommé également audit de régularité ; *« il a pour objectif principal la vérification du respect des procédures et dispositions légales et réglementaires. L'auditeur suit une démarche simple et classique qui consiste à la bonne application des règles, des procédures, de la description des tâches et des postes, l'analyse de l'organigramme et du système d'information »* (BELAID, 2005, pp. 23-24). En effet, cette vérification représente l'objectif basique de l'audit interne puisqu'il doit comparer la réalité au référentiel en question, c'est-à-dire *« ...ce qui devrait être et ce qui est... »* (RENARD, 2010, p. 48).

1.2. L'audit d'efficacité :

En plus de son objectif basique, l'audit interne est appelé, d'un côté, à apprécier l'efficacité¹¹ et l'efficience¹² des méthodes et des procédures instaurées au sein de l'entreprise. De l'autre côté, il propose des solutions et donne des recommandations pour rendre ces méthodes et procédures plus efficaces et plus performantes. C'est pour cela, comme le mentionne (RENARD, 2010, p. 49), l'audit de l'efficacité est appelé aussi l'audit de performance. Cette mission de l'audit interne nécessite plus d'expérience, plus de professionnalisme et plus de connaissances (auditeurs internes seniors).

1.3. L'audit de management :

« Cet audit a pour objectif de vérifier si les moyens de management retenus par la direction sont convenablement mis en œuvre et adéquats par rapport aux objectifs déclarés » (BELAID, 2005, p. 24). Donc, il est appelé à examiner la cohérence des choix et des décisions prises avec la stratégie de l'organisation. Alors, il s'agit d' *« observer la forme et non le fond »* (RENARD, 2010, p. 51).

1.4. L'audit de stratégie :

Il consiste à apprécier la cohérence globale en confrontant l'ensemble des politiques et des stratégies de l'organisation. Donc, pour (RENARD, 2010, p. 54), le rôle de l'audit interne - dans ce cas- se limite à révéler les incohérences sans procéder à l'appréciation de ces politiques/stratégies en elles-mêmes.

Cette classification a été effectuée selon les objectifs de l'audit interne. *« A ces quatre catégories correspondent des audits que l'on peut qualifier 'par destination', qui correspondent aux différentes fonctions de l'entreprise et qui, pour cette raison, sont dits 'opérationnels'... avec pour objectif d'examiner la façon dont elles sont opérées. Il y aura donc autant de catégories d'audits opérationnels que de fonctions »* (RENARD, 2010, p. 58).

¹¹ L'atteinte des objectifs fixés.

¹² L'atteinte des objectifs fixés avec la meilleure façon possible.

Alors, pour (BECOUR & BOUQUIN, 2008, p. 13), l’audit opérationnel a pour objectif de « *juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints, ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l’entreprise ou d’une entité à définir des objectifs pertinents, à [les] atteindre et à apprécier leur opportunité [ses opportunités]* » cité par (NEBBACHE, 2016, p. 56). Subséquemment, l’audit opérationnel est un outil d’évaluation de la performance des différents processus de l’organisation, y compris le management des risques, ainsi que de l’application des règles de la gouvernance.

2. Positionnement de l’Audit Interne vis-à-vis les fonctions voisines

L’audit externe, le contrôle interne, le management de risques, l’inspection, et le contrôle de gestion sont toutes des fonctions, dites voisines, qui peuvent être confondues avec l’audit interne. De ce fait, nous expliquons le positionnement de ce dernier vis-à-vis chacune de ces fonctions.

2.1.L’audit externe :

Qui est assuré par le Commissaire Aux Comptes (CAC). Il s’agit de la certification des états financiers de l’organisation. Donc, le CAC s’intéresse essentiellement à l’aspect comptable et financier lors de sa mission. Semblablement à l’audit interne, comme le confirme (SCHICK & al., 2014, p. 38), l’audit externe est amené à apprécier la qualité du système de contrôle interne. Malgré ces ressemblances, il existe plusieurs différences entre ces deux fonctions que nous pouvons les synthétiser dans le tableau suivant :

Tableau 1: comparaison entre l’audit interne et l’audit externe

| | Audit interne | Audit externe (CAC) |
|--------------------|--|--|
| Mandat | De la DG | Du CA (officiellement de l’Assemblée Générale (AG)), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés |
| Missions | Liées aux préoccupations de la DG : découlant de la cartographie des risques. Tous les types d’audit et tous les sujets. | Liées à la certification des comptes. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable et financier |
| Conclusions | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constatations approfondies dès qu’il existe une éventualité de dysfonctionnement, pour identifier les causes et définir les actions à mener ▪ Obligation de résultat (nécessité d’enregistrer une amélioration) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carences et informer ▪ Obligation de moyens (le CAC est un moyen pour s’assurer de la régularité et de la sincérité des états financiers) |

Source : (SCHICK & al., 2014, p. 39)

Également, le CAC se base dans la réalisation de sa mission sur les rapports de l’auditeur interne. Sur la base de cette analyse, le CAC peut orienter sa mission (échantillonnage, le temps nécessaire, la difficulté, etc).

2.2. Le contrôle interne :

Avec les obligations légales exigées par la loi Sarbanes-Oxley (SOX)¹³ aux Etats Unis et par la loi de sécurité financière en France, de nombreuses sociétés se sont réorganisées pour se conformer à ces exigences. À la suite de cette réorganisation, ces sociétés « *se sont dotées de véritables services de contrôle interne dont le rôle principal est de veiller à la bonne maintenance du système et à son amélioration...* » (SCHICK & al., 2014, p. 43). La confusion entre les deux notions « contrôle interne » et « audit interne » apparaît lorsque nous essayons de distinguer le rôle du contrôleur interne de celui de l’auditeur interne.

(RENARD, 2013, p. 140) a défini le contrôle interne comme un « *ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités* » cité par (NEBBACHE, 2016, p. 58). Donc, il nécessite une implication de tous les niveaux hiérarchiques de l’organisation : le CA, la DG et le personnel y compris l’auditeur interne qui intervient pour évaluer l’efficacité et l’efficience du dispositif du contrôle interne. Alors, il s’agit de deux fonctions différentes et complémentaires. La distinction entre les deux peut être synthétisée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : comparaison entre l’audit interne et le contrôle interne

| | Audit interne | Contrôle Interne (CI) |
|----------------------------|--|--|
| Objectifs | Apprécier l’existence, la pertinence, l’efficience des dispositifs de contrôle interne (processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance). | Conçoit et met en place les dispositifs de contrôle interne. |
| Mode d’intervention | Intervient sur le terrain et développe une méthodologie d’investigation détaillée. | Intervient à distance et par un réseau de correspondants (CA, DG, le personnel, etc). |
| Différences | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispose de suffisamment de recul sur « l’opérationnel » pour donner une opinion objective sur le dispositif de contrôle interne. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conçoit et met en œuvre, donc trop impliqué dans la mise en œuvre pour apprécier la « qualité » du dispositif qu’il propose. |

Source : (SCHICK & al., 2014, p. 44)

2.3. Le management des risques (risk management) :

Le risque est inhérent à toute entreprise, d’où la nécessité d’un processus spécifique de management des différents risques. Cela englobe les différentes étapes d’identification, de classification, d’évaluation et de traitement. De ce fait, il est nécessaire d’expliquer la relation de complémentarité entre le management des risques et l’audit interne. Le tableau suivant résume la comparaison entre ces deux fonctions :

¹³ Loi Sarbanes-Oxley : en 2002, à la suite des scandales financiers d’Enron et de Worldcom aux états unis, la loi SOX a imposé des nouvelles règles afin d’augmenter la transparence et la crédibilité des états financiers.

Tableau 3 : comparaison entre l’audit interne et le management des risques

| | Audit interne | Management des Risques |
|---|---|--|
| Cadres de référence usuels | COSO-I ¹⁴ et le cadre de référence AMF ¹⁵ | COSO-II et le cadre de référence FERMA ¹⁶ |
| Cartographie des risques | L’exploite afin d’établir le programme annuel d’audit | L’établir |
| Par rapport au concept de risque | Identifie les risques spécifiques à l’entité auditée | Identifie et quantifie les risques globaux |
| Mode d’intervention | Sur le terrain | A distance ou par réseau de correspondants |

Source : (SCHICK & al., 2014, p. 41)

En résumé, il s’agit de deux fonctions complémentaires qui s’intéressent toutes les deux aux risques. De sa part, le management des risques a une vision globale ou macro à propos de ce concept. Alors que l’audit interne en a une vision partielle ou micro. La cartographie des risques (établie par le risk manager) constitue une base pour l’audit interne lors de l’établissement de son programme annuel.

2.4.L’inspection :

Qui contrôle le respect des règles au sein d’une organisation, d’où la confusion avec la fonction de l’audit interne. Alors, nous présentons le tableau suivant afin de mettre en évidence la différence entre ces deux fonctions :

Tableau 4 : comparaison entre l’audit interne et l’inspection

| | Audit interne | Inspection |
|--------------------------------|--|---|
| Régularité / efficacité | Contrôle le respect des règles et leur pertinence | Contrôle le respect des règles sans les interpréter |
| Méthode et objectifs | Détecter le problème, identifier la cause et donner des recommandations pour éviter son réapparition | Identifier les actions nécessaires pour remettre la situation en ordre |
| Evaluation | Evaluer le fonctionnement des systèmes | Evaluer le comportement, les compétences et les qualités des responsables |
| Service | Conseil et coopération | Contrôle |
| Sélection | Sur mandat de la DG | Contrôles exhaustifs sous sa propre initiative |

Source : (SCHICK, Mémento d’audit interne : méthode de conduite d’une mission , 2007, p. 54)

¹⁴ Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO)

¹⁵ Autorité des Marchés Financiers (AMF)

¹⁶ Federation of European Risk Management Associations (FERMA)

2.5. Le contrôle de gestion :

Qui représente un système de pilotage économique et financier de l'organisation ayant comme objectif principal l'optimisation de la performance de l'entreprise. Semblable à l'audit interne, le contrôle de gestion s'intéresse « à toutes les activités de l'entreprise » (RENARD, 2010, p. 94). Également, les deux fonctions ne disposent pas d'un pouvoir opérationnel ; dans la mesure où elles mettent en évidence les dysfonctionnements et donnent des propositions de correction ou d'amélioration aux décideurs. Aussi, elles sont indépendantes et autonomes grâce à leurs rattachements hiérarchique au plus haut niveau organisationnel. Cependant, ces deux fonctions se distinguent par rapport : aux méthodes de travail, à la périodicité ainsi qu'au mode d'intervention. D'une part, (NEBBACHE, 2016, p. 57) a précisé que le contrôle de gestion suit une démarche analytique en s'appuyant sur les résultats chiffrés prévus et réalisés ; alors que l'audit interne ne se limite pas uniquement aux données quantifiables lors de son investigation. Les missions de l'auditeur interne sont planifiées en fonction des risques détectés ; tandis que, « le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise » (RENARD, 2010, p. 95). Alors, à l'opposé de l'audit interne, le contrôle de gestion s'intéresse au futur (planification et suivi). Donc, il assure l'élaboration des objectifs pour l'entreprise. Puis, comme l'affirme (SCHICK, 2007, p. 59), c'est à l'audit interne de mettre en évidence les moyens organisationnels permettant d'atteindre ces objectifs ; d'où la complémentarité entre les deux fonctions.

3. Normalisation de l'Audit Interne

« Le métier d'auditeur ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux » (SCHICK & al., 2014, p. 34). Pour cela, nous pouvons dire que l'audit interne est une fonction qui s'appuie sur des normes et des principes communs édictés par les différentes institutions d'audit interne dans le monde. D'ailleurs, nous citerons ci-après quelques-unes de ces institutions.

3.1. L'Audit Interne à travers le monde :

Principalement, nous avons l'IIA, l'IFACI, l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI), l'European Confederation of Institutes of Internal Auditors (ECIIA) et Asian Confederation of Institutes of Internal Auditors (ACIIA).

- **IIA** : L'Institut d'Audit interne, créé en 1941, est « une association internationale professionnelle située aux États-Unis. Cet institut recense plus de 200 000 membres à travers le monde » (IIA, 2020). En général, la mission de l'IIA consiste à diriger et à encadrer la profession de l'audit interne à l'échelle internationale ; comme le confirme l'institut à travers son site officiel : « The mission of the Institute of Internal Auditors is to provide dynamic leadership for the global profession of internal auditing... » (IIA, 2020). Alors, l'IIA contribue à l'amélioration de l'audit interne comme il le confirme Jacques RENARD dans le passage suivant : « Longuement marqué par ses origines anglo-saxonnes, l'IIA s'est progressivement internationalisé au fur et à mesure qu'augmentait le nombre des instituts nationaux affiliés » (RENARD, 2010, p. 105). D'après les publications officielles de l'IIA North America, quelques pays de la région Middle East and North Africa (MENA) figurent dans la liste des « chapitre et institut célébrant leur propre jalon en 2016 » (IIA North America, 2016). D'après la même référence, ces pays sont : l'Algérie avec l'IIA-Algeria (membre depuis 1996¹⁷), la Turquie avec l'IIA-Turkey (membre depuis 1996), l'Égypte avec l'IIA-Egypt (membre

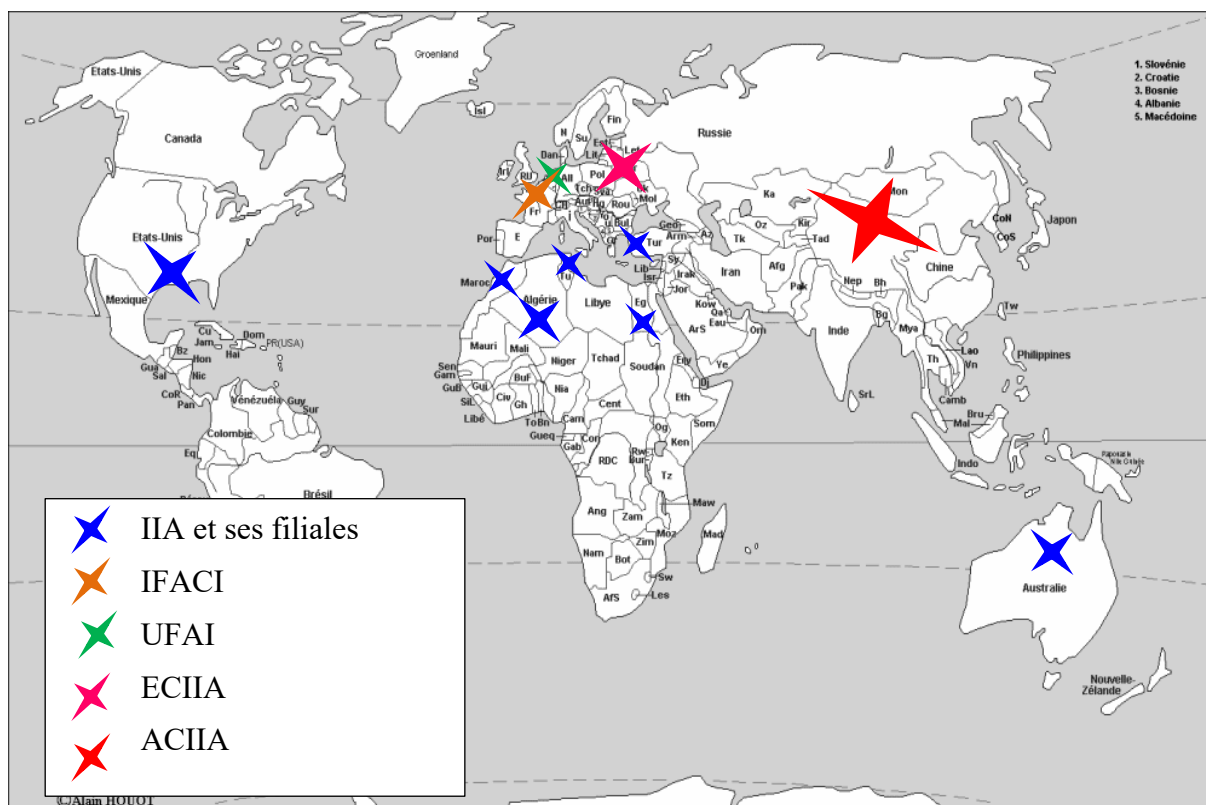
¹⁷ D'après nos recherches, l'Algérie n'est plus membre de l'IIA. Cependant, il y a une autre association nationale active dans le domaine d'AI. Il s'agit de l'AACIA « l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens ».

depuis 2001). D’autres pays sont affiliés également à l’IIA, nous pouvons citer les suivants : le Maroc « l’IIA-MAROC » (IIA-MAROC, 2020), la Tunisie « IIA-Tunisia » (IIA-TUNISIA, 2020), l’Australie « IIA-Australia » (IIA-AUSTRALIA, 2020), etc. Tous ces instituts ont un objectif commun qui est le renforcement de l’audit interne en tant que fonction au sein des organisations.

- **IFACI** : il « rassemble plus de 5 300 professionnels de l’audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L’IFACI est affilié à l’IIA, réseau mondiale représentant plus de 185 000 professionnels » (IFACI, 2020). En partageant les meilleures pratiques, l’IFACI contribue à l’évolution de la profession de l’audit interne.
- **UFAI** : il s’agit d’une association créée en 1988 à la décision de l’IFACI. Cette union « a pour vocation de promouvoir et de développer la pratique professionnelle de l’audit interne dans les pays totalement ou partiellement d’expression française, en regroupant les associations d’auditeurs internes de ces pays » (UFAI, 2020).
- **ECIIA** : Elle représente une association à but non lucratif. Elle « entend être la voix consolidée de la profession d’audit interne en Europe et promouvoir le rôle de l’audit interne et de la bande gouvernance d’entreprise... » (ECIIA, 2020).
- **ACIIA** : « parmi les dix-sept confédérations affiliées à l’IIA dans la région Asie-pacifique, nous trouvons l’ACIIA. Elle englobe les instituts d’audit interne de l’Australie, de la Chine, de Hong Kong Chine, de l’Inde, de l’Indonésie, du Japon, de la Corée, de la Malaisie...etc » (ACIIA, 2020). Cette confédération a comme objectif principal la contribution à la progression de l’audit interne dans la région d’Asie-Pacifique.

Afin de mieux visualiser la répartition de ces institutions à travers le monde, nous les placerons sur la carte mondiale comme suit (voir page suivante) :

Figure 1: l’Audit Interne à travers le monde



3.2. Cadre réglementaire de l’audit interne :

« On pourra utilement se procurer auprès de l’institut¹⁸ le résultat de l’enquête sur la pratique de l’audit interne en France en 2005, afin d’apprécier les dernières évolutions de la profession, notamment au regard des nouvelles lois et réglementations en matière de contrôle interne (LSF - loi de sécurité financière, SOX - Sarbanes Oxley Act, LOLF - loi organique relative aux lois de finance...) » (SCHICK, 2007, p. 11).

Afin de préserver l’indépendance et d’unifier les pratiques de l’audit interne, de nombreuses réglementations ont été élaborées. Parmi les normes et les lois qui organisent la fonction de l’audit interne nous pouvons citer les suivantes :

Tableau 5: normes et lois organisant l’activité de l’audit interne à l’échelle internationale

| Pays | Normes/lois |
|-----------------------|---|
| Les Etats Unis | <ul style="list-style-type: none"> - Sarbanes Oxley Act (SOX 2002) - New York Stock Exchange (NYSE) listing Standards - COSO Internal Control Integrated Framework - COSO Enterprise Risk Management Integrated Framework - ...etc |
| L’Allemagne | <ul style="list-style-type: none"> - Act on Control and Transparency in Business (KonTraG) - German Corporate Governance Code (DCGK) - Transparency and Disclosure Act (TransPuG) - Accounting Legislation Reform (BilReG) |
| La Royaume-Uni | <ul style="list-style-type: none"> - The Turnbull Report: internal Control Requirements of Combined Code |
| Canada | <ul style="list-style-type: none"> - Canadian Securities Administration Rules |
| Le Japan | <ul style="list-style-type: none"> - Financial Instruments and Exchange Law |
| La Chine | <ul style="list-style-type: none"> - Code of Corporate Governance |
| Hong Kong | <ul style="list-style-type: none"> - Rules Governing the listing of securities on the Stock Exchange of Hong Kong Limited - Rules Governing the listing of securities on the Growth Enterprise Market of the Stock Exchange of Hong Kong Limited |

Source : (KAGERMANN & al., 2008, p. 08)

¹⁸ IIA

Chapitre 01 : généralités sur l'audit interne

Section 02 : typologie, positionnement et normalisation de l'audit interne

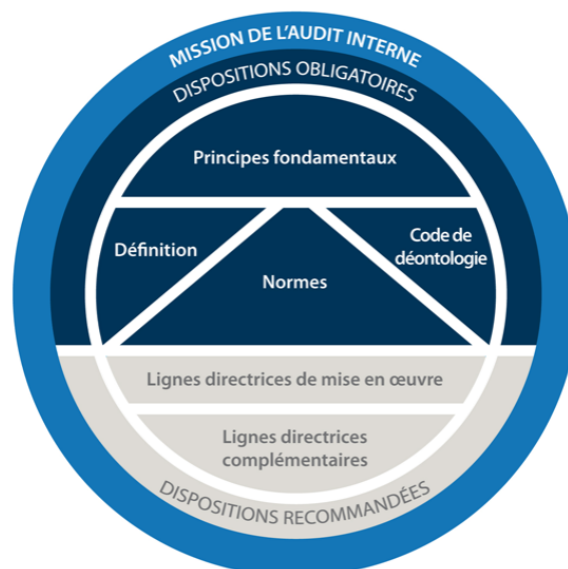
En janvier 2009, l'IIA a publié un cadre de référence international (International Professional Practices Framework) encadrant les pratiques professionnelles de l'audit interne. Selon (IIA, 2020), ce cadre a été mis à jour en juillet 2015 ; il s'agit d'un cadre conceptuel qui englobe les lignes directrices recommandées par l'IIA.

Selon l'IFACI, le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) décrit la mission principale de l'audit interne dont la réalisation repose sur la mise en œuvre des dispositions obligatoires/recommandées mentionnées ci-après. Cette mission consiste à « *accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques* » (IFACI, 2020).

Selon (SCHICK & al., 2014, p. 34), en plus de la définition officielle de l'audit interne, nous avons :

- Un **code déontologique** énonçant aux auditeurs interne les valeurs à respecter lors de leurs missions ;
- Des **normes** qui peuvent être classées en : normes de qualification (les séries 1000), normes de fonctionnement (les séries 2000) et normes complémentaires (dites des normes de mise en œuvre) pour les missions d'assurance et de conseil ;
- Des **modalités pratiques d'application** : il s'agit des explications pour les normes susmentionnées. Ces modalités sont en évolution continue afin de tenir compte des nouveautés économiques et réglementaires ;
- Un **guide pratique** englobant l'ensemble des recherches liées à l'audit interne ;

Figure 2 : le schéma général du CRIPP



Source : (IFACI, 2020)

En plus du CRIPP, (SCHICK, 2007, p. 11) a affirmé qu'il existe des certificats, mondialement reconnus dans le domaine d'audit interne, qui attestent la compétence de leurs porteurs. Parmi lesquels, nous pouvons citer les suivants :

- Le Certified Internal Auditor (CIA) délivré par L'IIA depuis 1972 : ce certificat atteste l'expertise de son porteur en audit interne indépendamment de sa nationalité/sa formation d'origine ;
- Le certificat professionnel d'audit interne (CPAI) délivré par l'IFACI certifiant la compétence de leur porteur en audit interne. Il s'agit d'une certification française ;

- Des « *certifications professionnelles de l'audit et des systèmes de management* » (SCHICK & al., 2014, p. 36), délivrées par l'IFACI, témoignant à la fois la qualité du service rendu par les auditeurs interne et celle du système de management.

Après avoir donné une idée générale sur le cadre réglementaire de la fonction d'Audit Interne, nous développons par la suite, deux points essentiels qui sont :

3.2.1. Le code déontologique :

Selon (SCHICK & al., 2014, p. 34), le code déontologique susmentionné s'appuie sur quatre principes essentiels à savoir :

- **L'intégrité :**

Selon l'IFACI, « *l'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement* » (IFACI, 2012, p. 15).

- **L'objectivité :**

Lors de l'accomplissement de leur activité, les auditeurs internes maintiennent un très haut niveau d'objectivité. Autrement dit, ils « *évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui* » (IFACI, 2012, p. 15).

- **La confidentialité :**

Selon la même référence, la confidentialité des auditeurs internes intervient dans le cadre de la divulgation des informations reçues ; où l'auditeur interne ne divulgue pas ces informations qu'avec les autorisations requises (sauf obligation légale).

- **La compétence :**

La compétence requise pour l'accomplissement des missions d'audit interne. Aussi, il faut renforcer cette compétence moyennant les formations.

(RENARD, 2010, p. 108) a précisé que ces quatre principes peuvent être mis en application, par l'auditeur interne, à travers les douze règles de conduites suivantes :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Être impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre tout jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne pas faire que ce qu'on peut faire (en fonction des connaissances, du savoir-faire et des expériences) ;
- Améliorer ses compétences ;
- Respecter les normes.

3.2.2. Les normes de qualification et de fonctionnement :

La normalisation de l'activité de l'audit interne est nécessaire ; elle constitue un cadre de référence servant lors de la réalisation des activités liées à ce métier. Aussi, les normes peuvent servir comme des « *critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne* »

Chapitre 01 : généralités sur l'audit interne

Section 02 : typologie, positionnement et normalisation de l'audit interne

(SCHICK & al., Audit interne et référentiels de risques, 2014, p. 36). Le tableau suivant résume les normes de qualification et de fonctionnement mentionnées précédemment :

Tableau 6 : les normes de qualification et de fonctionnement

| | |
|---|--|
| Normes de qualification : « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs » | <ul style="list-style-type: none">▪ 1000 Mission, pouvoirs et responsabilité▪ 1100 Indépendance et objectivité▪ 1200 Compétence et conscience professionnelle▪ 1300 Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité |
| Normes de fonctionnement : « Ce qu'ils font » | <ul style="list-style-type: none">▪ 2000 Gestion de l'audit interne▪ 2100 Nature du travail▪ 2200 Planification des missions▪ 2300 Accomplissement des missions▪ 2400 Communication des résultats▪ 2500 Suivi des progrès▪ 2600 Acceptation des risques par la direction |
| Normes de mise en œuvre et modalités pratiques d'application : « Comment ils le font » | - |

Source : (SCHICK & al., 2014, p. 37)

Alors, cette section a servi pour : comprendre les différents types d'audit interne, faire la distinction entre cette fonction ainsi que les autres fonctions voisines, connaître ses différentes institutions de normalisation dans le monde, présenter son cadre réglementaire de référence, etc. Donc, il est temps de parler du déroulement de la mission d'audit interne tout en exposant les différents outils qu'utilise l'auditeur interne dans le cadre de son investigation.

SECTION 03 : RATTACHEMENT, METHODOLOGIE ET OUTILS DE L'AUDIT INTERNE

Cette dernière section abordera, dans un premier temps, le rattachement de l'audit interne. Ensuite, nous expliquerons la méthodologie de déroulement d'une mission d'audit interne dès son déclenchement jusqu'à sa conclusion. Pour finir, nous présenterons les différents outils sur lesquels se base l'auditeur interne pour mener à bien son investigation.

1. Rattachement de l'Audit interne

1.1. Le rattachement hiérarchique de l'audit interne

Conformément à la norme 1100-indépendance et objectivité, « *L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité* ». Pour garder son indépendance, l'audit interne doit être rattaché à un niveau hiérarchique plus élevé par rapport à celui des structures auditées. Comme le confirme Louis VAURS ex-délégué général de l'IFACI, « *il doit être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus grand domaine d'investigations, la liberté de son opinion, et la considération adéquate de ses recommandations* » (SCHICK & al., 2014, p. 50). Certains auteurs, (BARBIER, 1999, p. 42), pensent que le sujet d'indépendance de l'audit interne fait appel à d'autres sujets, à savoir : son indépendance vis-à-vis les structures auditées, sa dépendance vis-à-vis l'administration générale, la charte d'audit qui encadre tout cela, et enfin sa relation avec le comité d'audit qui doit être établie en toute transparence.

Selon l'interprétation de la norme 1100-indépendance et objectivité, « *l'indépendance c'est la capacité de l'audit interne à assumer, de manière impartiale, ses responsabilités. Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement...* » (IIA, 2017, p. 05). Alors, afin d'être indépendant, l'audit interne doit être rattaché à la fois à la Direction Générale et au Conseil d'Administration. Dans le même contexte, la norme 1110-indépendance dans l'organisation confirme que l'audit interne doit être rattaché à un niveau dans l'organisation qui lui permet d'exercer ses responsabilités. Pour cela, le « *taux de rattachement hiérarchique de l'audit interne à la direction générale s'élève à 90 % pour le secteur bancaire et à 88 % pour celui de l'assurance* » (SCHICK & al., 2014, p. 50). Somme toute, l'audit interne doit être rattaché à la direction générale et au comité d'audit qui découle du conseil d'administration.

1.2. La charte de l'audit interne

Nous avons évoqué précédemment la notion de la « charte d'audit ». Conformément à la norme 1000-mission, pouvoirs et responsabilités, « *la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la mission d'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP)...* » (IIA, 2017, p. 04). Donc, « *l'existence d'une charte d'audit interne formalisée est essentielle pour la gestion du service d'audit interne. La charte est un document officiel soumis pour avis et acceptation à la direction générale, et approuvé par le comité d'audit ou le conseil. Il précise le rôle du responsable d'audit interne et facilite ainsi l'évaluation périodique de la pertinence de sa mission, de ses pouvoirs et de ses responsabilités...* » (REDING, 2015, p. 04 (chapitre 09)).

En plus, selon l'interprétation de la norme 1000-mission, pouvoirs et responsabilités, « *la charte définit le positionnement de l'audit interne dont l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au conseil ; autorise l'accès aux*

données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du conseil » (IIA, 2017, p. 04). En outre, une évaluation périodique est effectuée par le responsable de l'audit interne afin de s'assurer si la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne définis dans la charte d'audit sont toujours cohérents avec les objectifs de l'audit interne et de l'organisation.

1.3. L'organisation des moyens

L'audit interne comprend deux aspects : un aspect physique lié au déplacement, à l'observation des activités, au choix des dossiers, etc ; et un aspect intellectuel lié à l'analyse, aux recommandations, etc. Pour cela, le responsable de l'audit interne doit être organisé et méthodique. Alors, « *les auditeurs doivent disposer d'un cadre de fonctionnement...* » (SCHICK & al., 2014, p. 54). Selon la même référence, ce cadre de fonctionnement englobe principalement : le CRIPP ; la méthodologie du service (points communs des missions) ; les documents et procédures de fonctionnement du service, des guides d'audit décrivant l'activité auditée, ses risques et ses pratiques d'organisation communément adoptées ; des bases de données des risques de dysfonctionnement rencontrés (ex : fonds documentaire de l'IFACI) ; les échanges d'expérience (fait appel à un personnel de l'entreprise compétent ou un cabinet extérieur) ; des outils informatiques (des tableurs, des bases de données des logiciels de gestion, etc).

1.4. Les parties prenantes de l'audit interne

L'audit interne, comme toute autre fonction au sein de l'organisation, est interrelié avec d'autres structures appelées 'parties prenantes de l'audit interne'. La coopération de ces parties prenantes aura forcément un impact sur l'efficacité des missions d'audit interne. Parmi ces parties, (LACOLARE, 2010, pp. 33-36) a cité les suivantes :

1.4.1. La direction générale et le conseil d'administration/le comité d'audit :

Ces structures définissent les objectifs de la mission d'audit interne. Elles informent également les structures objet d'audit. Et enfin, elles assurent l'application des recommandations de l'audit interne.

1.4.2. L'auditée (entité/personnes) et sa direction :

D'un côté, l'administration de l'auditée facilite le déroulement de la mission d'audit interne en informant son personnel de l'objet de cette mission et en désignant un responsable qui accompagne les chargés de l'audit interne lors de la réalisation de leur mission. En ce qui concerne l'équipe auditée, elle apporte des éléments de réponse aux questions de l'auditeur tout en fournissant des documents de preuve. Après la réalisation de la mission de l'audit interne, l'entité auditée et sa direction sont tenues de mettre en œuvre les actions correctives.

1.4.3. L'équipe d'audit :

Pour (LACOLARE, 2010), l'équipe d'audit est généralement composée d'un responsable d'audit, d'un ou plusieurs auditeurs, d'un ou plusieurs experts techniques et éventuellement d'un observateur.

Pour réaliser ses missions convenablement, deux types d'organisations peuvent être choisies par l'équipe d'audit, à savoir :

Tableau 7: les types d'organisation de l'audit interne

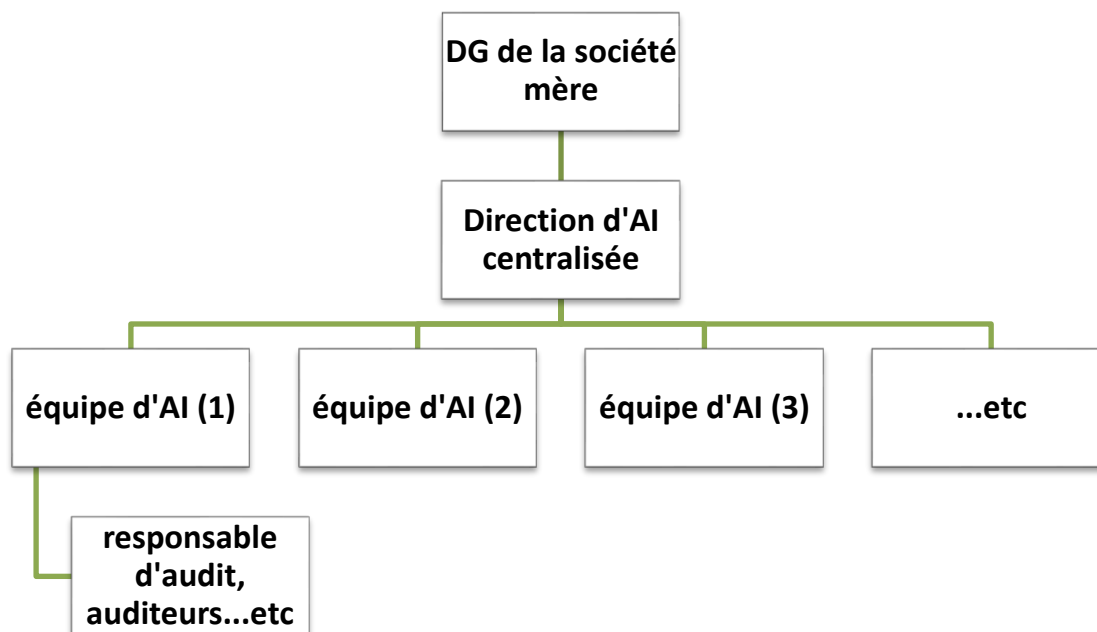
| L'organisation centralisée | L'organisation décentralisée |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| ▪ Par métier/compétence | ▪ Service d'AI par filiale |

| | |
|--------------------------------------|--|
| ▪ Spécialisation des équipes d'audit | ▪ Cohérence entre le service central d'AI et le service d'AI des filiales. |
|--------------------------------------|--|

Source : (BERTIN, 2007, pp. 29-32)

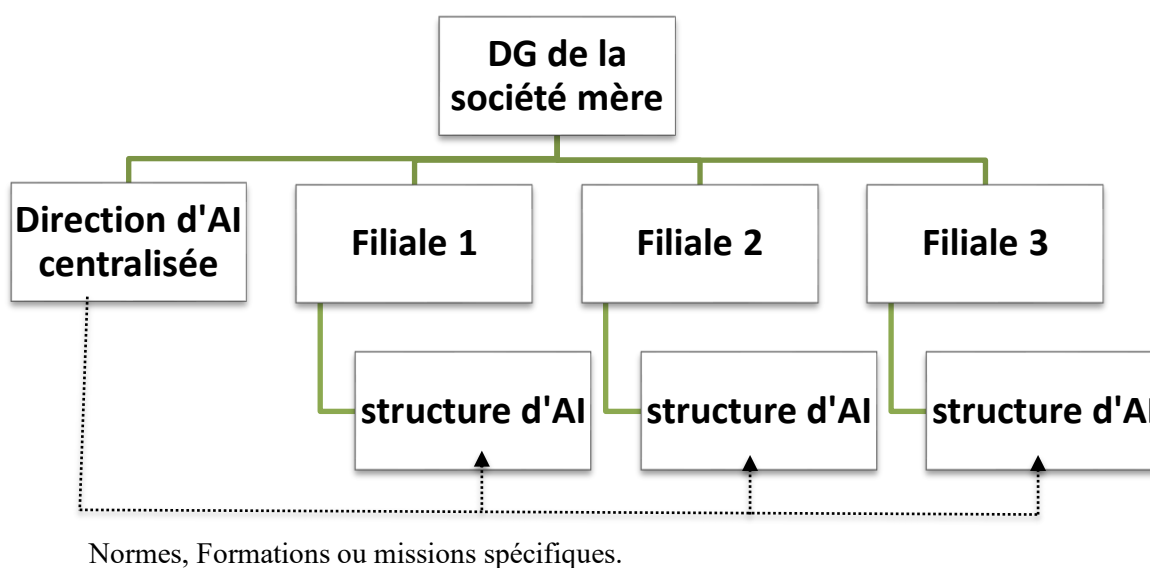
D'une manière simplifiée, nous pouvons schématiser ces deux types d'organisations comme suit (voir les deux organigrammes suivants) :

Figure 3: organisation centralisée d'AI



Source : inspiré de (BERTIN, 2007, pp. 29-32)

Figure 4: organisation décentralisée de l'AI



Source : inspiré de (BERTIN, 2007, pp. 29-32)

Revenant à l'équipe d'audit, nous avons dit précédemment que les auditeurs internes sont généralement organisés en pool. L'organisation de cette équipe est effectuée selon l'importance de la mission.

Essentiellement, nous pouvons distinguer :

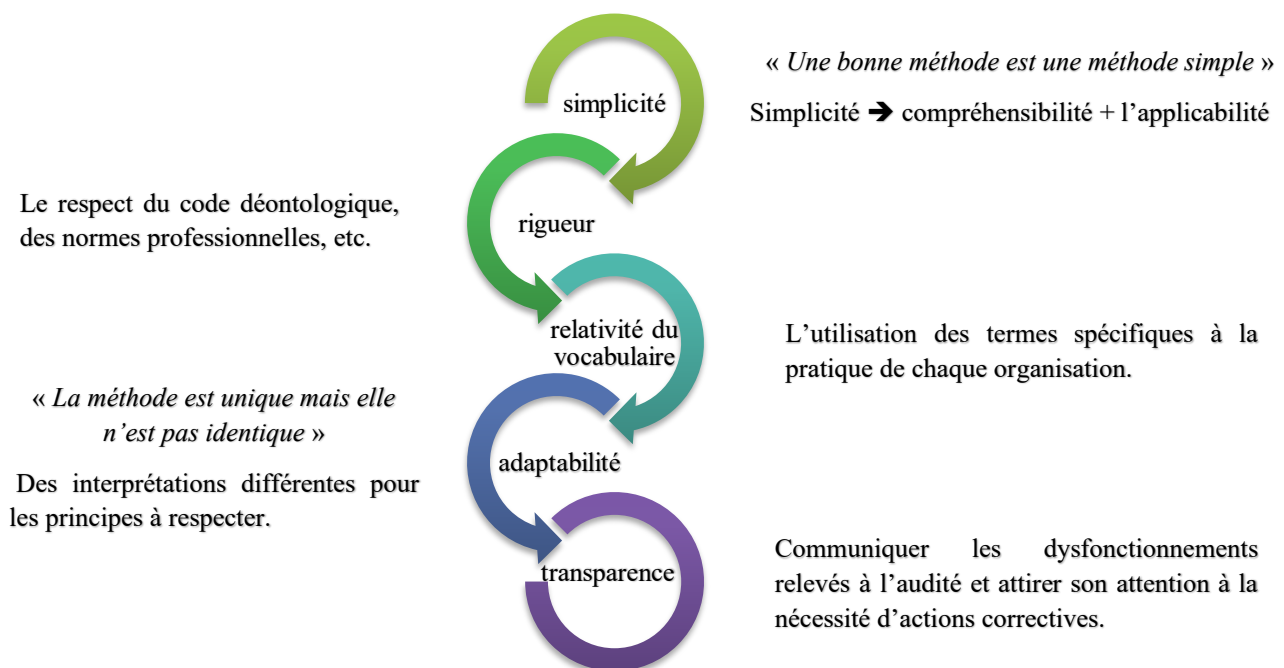
- **Un chef de mission d'audit (responsable d'audit) :** qui, selon (SCHICK & al., 2014, p. 56), assure l'animation de son équipe, le suivi de l'avancement des travaux, la qualité de l'audit effectué. Aussi, il résout les problèmes en cas de survenance.
- **Un ou plusieurs auditeurs :** conformément au plan d'audit, pour (LACOLARE, 2010, pp. 33-36), chacun de ces auditeurs observe les activités, collecte et analyse les preuves et rédige un rapport bien argumenté qui sera adressé au chef de mission pour consolidation et finalisation.

2. Méthodologie de l'Audit interne

Comme nous l'avons précédemment indiqué, l'audit interne est considéré comme une fonction créatrice de la valeur ajoutée au sein d'une organisation. Conformément aux normes de qualification (les normes 1000), deux types de missions doivent être menées par l'auditeur interne à savoir : les missions d'assurance et les missions de conseil. Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne est chargé d'évaluer objectivement les différents processus de l'organisation (gouvernement d'entreprise, management des risques et contrôle). Pour le deuxième type de missions, l'auditeur interne se limite à conseiller le client demandeur du service dans le but d'améliorer les différents processus de l'organisation sans aucune responsabilité de management.

Par ailleurs, l'évaluation des processus susmentionnés nécessite le suivi d'une approche méthodique ; il s'agit de la méthodologie de l'Audit Interne (AI). Pour Jacques Renard, cette méthodologie pour qu'elle soit efficace, elle doit respecter essentiellement cinq principes à savoir (voir le schéma suivant) :

Figure 5: les cinq principes essentiels pour une méthodologie d'AI efficace



Source : inspiré de (RENARD, 2010, pp. 205-208)

Une mission d’audit interne peut être décomposée en plusieurs phases. Nous distinguons généralement trois principales phases comme l’indique le tableau ci-après :

Tableau 8: les phases de déroulement d'une mission d'audit

| Planifier | Réaliser | Communiquer |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer les objectifs et le périmètre de la mission. ▪ Connaitre l’audité, notamment ses objectifs et ses assertions. ▪ Identifier et évaluer les risques. ▪ Identifier les contrôles clés. ▪ Evaluer l’adéquation de la conception des contrôles. ▪ Etablir un plan de test. ▪ Elaborer un programme de travail. ▪ Allouer des ressources à la mission. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser des tests pour collecter des preuves. ▪ Evaluer les preuves rassemblées et en tirer des conclusions. ▪ Faire des observations et formuler des recommandations. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluer les observations et faire remonter l’information. ▪ Procéder à des communications intermédiaires et préliminaires. ▪ Rédiger le rapport définitif de la mission. ▪ Procéder à la communication formelle et informelle des résultats définitifs. ▪ Mettre en œuvre des procédures de surveillance et de suivi. |

Source : (REDING, 2015, p. 06 (chapitre 12))

Afin d’identifier les besoins de l’organisation en matière d’audit, « *le responsable de l’audit interne doit établir un plan d’audit fondé sur l’approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l’organisation* » (IIA, 2017, p. 15 (norme 2010)). Ce plan d’audit doit être préparé/ajuster annuellement. Pour ce faire, l’auditeur interne doit prendre en considération les orientations (stratégiques, opérationnelles et en matière de risque) de l’organisation, communiquées par la DG/le CA. Également, il se base sur la cartographie des risques afin d’identifier les risques majeurs et par la suite, les structures à auditer.

La cartographie des risques permet d’effectuer un recensement global, une hiérarchisation et une évaluation des risques d’une organisation. Elle représente un outil indispensable dans le processus de la maîtrise des risques. En cas d’existence d’une fonction indépendante dédiée au management des risques au sein de l’organisation, la cartographie des risques doit être élaborée par le risk-manager. Dans le cas contraire, cette cartographie est élaborée soit par l’auditeur interne, soit par le contrôleur interne. Notons que cette dernière situation peut influencer négativement l’indépendance de l’auditeur (du contrôleur) interne.

Cette représentation graphique des risques, en fonction de la fréquence et de la gravité, permet d’identifier les risques majeurs. Alors il s’agit d’un outil de pilotage, de prise de décision et de suivi. En se basant sur cette cartographie, l’auditeur interne arrive à identifier les besoins de l’organisation en matière d’audit ; autrement dit, des structures à auditer. En fonction de ces besoins, il prépare/ajuste son plan d’audit annuel. Ce ciblage s’inscrit dans le cadre de la rationalisation des ressources de la structure d’AI.

Après avoir examiné la pertinence des missions de conseil, le responsable de l’audit interne doit intégrer celles acceptées au plan d’audit (norme 2010 - planification). Ensuite, il

est dans l'obligation de communiquer le plan élaboré accompagné des ressources nécessaires à la DG et au CA afin de l'examiner et de l'approuver (norme 2020 – communication et approbation).

Pour (RENARD, 2010, pp. 209-213), deux principaux critères permettent d'apprécier une mission d'AI. D'un côté, nous distinguons le champ d'application qui varie selon l'objet de la mission (spécifique/générale) ou selon la fonction (mission uni-fonctionnelle/plurifonctionnelle). D'un autre côté, la durée (longue/courte) d'une mission d'audit représente le deuxième critère d'appréciation. Il n'y a pas une règle générale, la durée que nécessite une mission d'audit varie selon la structure à auditer, le nombre d'auditeur dans l'équipe d'audit, etc.

Maintenant, nous détaillons les trois phases, précédemment mentionnées, d'une mission d'audit interne comme suit (appellation utilisée conforme au CRIPP_2017) :

2.1. La phase de planification de la mission

La phase de planification, appelée également phase d'étude, est primordiale pour la réussite de toute mission d'audit interne. L'auditeur interne planifie sa mission -dans son bureau- en faisant appel à ses capacités en matière d'observation, d'apprentissage, de compréhension et de synthèse. Lors de cette phase préparatoire, (RENARD, 2010, p. 214) a insisté sur la nécessité d'une connaissance adéquate de l'organisation pour rendre efficace la recherche d'information.

Selon Jacques RENARD, cette première phase comporte plusieurs étapes, qui sont :

2.1.1. Le déclenchement :

Selon (RENARD, 2010, pp. 217-221), ce déclenchement est effectué par **l'ordre de mission** qui représente le **mandat** donné par une **autorité compétente** (la DG ou le comité d'audit) **à l'auditeur interne**. Ce document permet **d'informer** tous les responsables concernés par la mission en question. D'un côté, nous distinguons l'ordre de mission court qui définit uniquement les objectifs et le périmètre de la mission. D'un autre côté, nous avons l'ordre de mission long qui donne plus de précision par rapport au précédent (modalités d'intervention, planning, moyens, etc). Par ailleurs, l'autorité compétente peut préparer soit un ordre pour chaque mission (ordre de mission spécifique), soit un seul ordre pour toute l'organisation (ordre de mission général/plan d'audit).

2.1.2. La prise de connaissance :

En premier lieu, l'auditeur interne doit prendre connaissance du domaine audité. Cela consiste selon (REDING, 2015, p. 07 (chapitre 12)) à connaître les objectifs et les assertions de l'audité afin de former un cadre de référence pour la mission. Conformément aux normes de fonctionnement, il s'agit d'une phase d'observation, d'apprentissage et de compréhension qui permet à l'auditeur interne d'identifier les différents processus, d'avoir une vision globale sur les contrôles internes mis en place, de détecter les dysfonctionnements et enfin d'orienter sa mission en fonction des préoccupations du management et des opportunités d'amélioration.

La durée de cette étape cruciale varie en fonction de la complexité du sujet, du profil de l'auditeur et de la qualité des dossiers établis lors des missions d'audit précédentes. Pour assurer son efficacité, (RENARD, 2010, pp. 223-232) confirme que l'auditeur interne doit planifier son apprentissage en faisant appel aux moyens nécessaires ; citons les questionnaires de prise de connaissance (QPC), les questionnaires Volumes et Types de Transaction (VTT), les interviews, les documents actualisés du service à auditer, les séminaires, etc.

2.1.3. L'identification des risques :

En second lieu, « *les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit* » (IIA, 2017, p. 23 (norme 2210.A1)). Pour ce faire, l'auditeur interne doit, tout d'abord, identifier les risques opérationnels majeurs susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs. Ensuite, il procède à l'identification des contrôles déjà mis en place pour les maîtriser.

A ce niveau-là, l'auditeur interne évalue l'efficacité des contrôles susmentionnés à la maîtrise des risques précédemment identifiés. En fonction de cette évaluation, il conçoit son programme de travail tout en définissant les objectifs de sa mission. Dans ce contexte, (RENARD, 2010, pp. 235-240) a évoqué la notion du **tableau de risques** qui nécessite un découpage du processus à auditer en tâches élémentaires.

2.1.4. La définition des objectifs :

En dernier lieu, « *les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission* » (IIA, 2017, p. 25 (norme 2240)). Pour cela, l'auditeur interne est appelé à sélectionner les techniques d'audit adéquates (questionnaires, entretiens, examens documentaires, etc.) et à définir les procédures à appliquer (IFACI, 2013, pp. 26-27).

Selon la norme 2240.A1 (CRIPP 2017), une approbation sur ledit programme de travail est indispensable avant sa mise en œuvre. De même, la norme 2200 indique que ce référentiel énumère les objectifs, le périmètre d'intervention et le planning de la mission. En excédent, il doit apporter des précisions en ce qui concerne l'allocation des ressources nécessaires (norme 2030).

2.2. La phase de réalisation de la mission

La norme 2300 précise que « *les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission* » (IIA, 2017). A cet effet, l'auditeur se déplace à la structure objet de l'audit afin de mettre en pratiques les techniques et les procédures précédemment sélectionnées. Cette phase d'exécution exige des compétences en matière de communication, d'observation, d'analyse et de synthèse. Selon (IFACI, 2013, pp. 32-41), cette phase englobe les étapes suivantes :

2.2.1. La réunion d'ouverture :

Afin de lancer la phase de réalisation, une réunion d'ouverture est tenue entre les auditeurs et les audités. Cette réunion permet de se présenter les uns aux autres, de rappeler des objectifs fondamentaux de l'audit interne, d'exposer, d'examiner et de discuter le programme de travail (le référentiel), de planifier les premiers entretiens, de discuter la logistique essentielle au bon déroulement de la mission et enfin de rappeler les audités de la procédure de l'audit interne. Cette transparence vis-à-vis les audités permet d'assurer leur collaboration.

2.2.2. La collecte des preuves d'audit :

En plus du programme de travail, Jacques RENARD a mentionné un autre document à établir par les auditeurs internes avant de se lancer sur le terrain. Il s'agit du « programme d'audit », appelé également « planning de réalisation ». Il permet de découper la mission en un ensemble de tâches élémentaires qui seront réparties entre les auditeurs chargés de la mission. Aussi, ce planning de réalisation comporte une planification temporelle des tâches susmentionnées, ce qui permettra d'assurer un certain degré d'harmonisation.

L'objectif de cette phase de réalisation est d'examiner l'efficacité des dispositifs de contrôles déjà mis en place dans le cadre de la maîtrise des risques. Pour (REDING, 2015, p. 48 (chapitre 13)), cela peut être effectué à travers les tests précédemment définis. En outre, les normes 2310, 2320, 2330 et 2340 du CRIPP (2017) ont apporté plus de précision par rapport à l'intervention de l'auditeur interne : la qualité des informations à identifier, l'analyse, l'évaluation et la documentation des informations afin d'appuyer les résultats et enfin la supervision appropriée de la mission.

La mise en œuvre des tests d'audit permettra de collecter les preuves « *...suffisantes, fiables, pertinentes et utiles...* » (IIA, 2017, p. 25 (Norme 2310)). Pour mener à bien cette étape, les auditeurs internes se basent sur différents outils ; ils seront détaillés dans la sous-section suivante. D'un côté, la documentation des tests mis en œuvre assure la traçabilité de la démarche réalisée. D'un autre côté, les auditeurs internes procèdent à l'analyse et l'évaluation des preuves collectées afin d'en tirer des conclusions (identifier un point fort ou un dysfonctionnement).

2.2.3. La validation des résultats :

(IFACI, 2013, pp. 36-37) a rajouté que les résultats obtenus doivent être validés en vérifiant, avec les audités, la qualité des informations sur lesquelles l'analyse a été fondée et en leur expliquant la nature des tests réalisés.

2.2.4. L'analyse des causes et l'élaboration des recommandations :

Les auditeurs internes feront des observations en comparant le référentiel à la situation réellement constatée ; l'identification d'un écart nécessitera des actions correctives. Tout d'abord, il faut identifier les causes et les conséquences de l'écart observé. Ensuite, les auditeurs seront capables d'élaborer des recommandations afin de corriger le dysfonctionnement. Sachant que cette étape est effectuée en collaboration avec les audités.

2.2.5. La réunion de clôture :

Tout d'abord, (IFACI, 2013, pp. 40-41) stipule que les auditeurs internes rappellent les objectifs de la mission en question. Ensuite, ils présentent les points forts identifiés ainsi que les observations faites. Puis, ils discutent les recommandations formulées avec les responsables de la structure auditée. En dernier lieu, ils présentent les modalités de suivi de leur mise en œuvre.

2.3. La phase de communication des résultats

Sur la base des mesures correctives proposées par les auditeurs, les audités élaborent un plan d'action. Sa mise en œuvre, par les responsables de la structure auditée, exige, d'une part, l'affectation des ressources et des responsabilités et, d'autre part, l'élaboration d'un calendrier de réalisation. Conformément à la norme 2410 du CRIPP – 2017, les auditeurs internes sont appelés à communiquer les objectifs, le périmètre d'intervention, les résultats tirés, les recommandations formulées et le plan d'action finalisé de la mission réalisée. De même, cette communication doit satisfaire les critères énumérés par la norme 2420 (exactitude, objectivité, clarté, etc.).

Lors de cette phase, l'auditeur interne fait appel à ses capacités de synthèse et de rédaction afin de diffuser les résultats obtenus sous forme d'un rapport appelé « le rapport d'audit interne ». D'un côté, ce rapport informe brièvement la hiérarchie sur le degré de maîtrise des risques clés au sein de la structure auditée ainsi que les actions correctives proposées. D'un autre côté, il informe -avec précision- les responsables de la structure auditée sur les observations et les recommandations faites pour qu'ils puissent entreprendre les mesures correctives nécessaires.

A cet égard, le rapport d’audit est structuré comme suit :

Tableau 9: la structure du rapport d'audit interne

| Parties | Eléments | Informations mentionnées |
|---------|---------------------|---|
| 1 | La page de garde | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le titre de la mission ▪ La date d'envoi du rapport ▪ Les noms des auditeurs et du chef de la mission ▪ Les noms des destinataires du rapport d'audit ▪ La mention « confidentiel » |
| 2 | Le sommaire | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contenu du rapport |
| | L’introduction | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs ▪ Le périmètre d’intervention ▪ L’organisation de la structure auditée |
| | La synthèse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une appréciation globale de l’auditeur interne à propos de la qualité des dispositifs de contrôle interne |
| 3 | Le rapport détaillé | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les observations et les recommandations formulées ▪ Les réponses des audités (réunion de clôture) |
| 4 | La conclusion | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les suggestions des autres missions |
| | Le plan d’action | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le plan d’action |
| | Les annexes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les règles et procédures ▪ Les textes officiels ▪ Les représentations graphiques ▪ Etc. |

Source : (RENARD, 2010, pp. 298-302)

En ce qui concerne la diffusion du rapport d'audit interne, l’interprétation de la norme 2440 du CRIPP – 2017 a précisé que « *le responsable de l’audit interne a la responsabilité de la revue et de l’approbation du rapport définitif avant qu’il ne soit émis, et décide à qui et de quelle manière il sera diffusé...* ». En plus de cette mission de diffusion des résultats, le responsable de l’audit interne est chargé de la mise en place d’un système de suivi garantissant la mise en œuvre des recommandations formulées.

3. Outils de l’Audit interne

Comme nous l’avons précédemment évoqué, l’auditeur interne se base sur différents outils pour mener à bien sa mission. Alors, il choisit les outils appropriés qui lui permettent d’atteindre les objectifs fixés. Plusieurs critères peuvent être retenus lors de la classification de ces outils ; généralement, nous distinguons deux grandes familles qui sont :

3.1. Les outils d’interrogation

3.1.1. L’échantillonnage statistique :

« *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* » (IFACI, 2013, pp. 78-79). L’utilisation de cette technique dépend de la disponibilité des

données nécessaires, de leur qualité, du degré de précision exigé et des objectifs fixés. Sachant que le choix d'un échantillon non représentatif influencera forcément les conclusions tirées ; il s'agit du « risque d'échantillonnage ».

3.1.2. Les entretiens :

Les entretiens représentent un outil indispensable pour l'auditeur interne permettant de collecter les informations relatives à la structure auditée. Il s'agit d'un échange entre l'auditeur et l'audité nécessitant la collaboration des deux parties. Afin de réussir son entretien, l'auditeur interne doit :

- Le préparer préalablement (objectifs, interlocuteurs, les questions, etc) ;
- Informer le supérieur hiérarchique de l'interviewé ;
- Savoir écouter activement son interlocuteur ;
- Obtenir la validation formelle, par l'interviewé, des informations collectées.

3.1.3. Les outils informatiques :

De nombreux outils informatiques sont à la disposition de l'auditeur interne ; que ce soient des outils proposés par le marché ou des outils -plus adaptés- développés par la direction d'audit interne elle-même. (RENARD, 2010, pp. 342-346) les a classés en trois catégories qui sont : les outils de travail de l'auditeur (ex : les logiciels de traitement de textes, les tableurs, les logiciels de gestion de bases de données, etc.), les outils de réalisation des missions (ex : des outils méthodologiques, des outils d'extraction de fichiers, etc.) et les outils de gestion du service (ex : des logiciels de planification et de suivi de réalisation, les bases de données permettant de répertorier les observations faites et les recommandations formulées, etc.).

Alors, le recours à ces outils informatiques assure une meilleure coordination entre les différents intervenants dans une mission d'audit interne. En dernier lieu, le même auteur a parlé des vérifications, des analyses et des rapprochements divers utilisés par l'auditeur interne comme des procédés de réalisation de sa mission.

3.2. Les outils de description

3.2.1. L'observation physique :

Il s'agit des visites effectuées par l'auditeur interne en vue d'observer le déroulement des opérations au niveau de la structure auditée ; sachant que les responsables de cette dernière doivent être préalablement informés. Afin de réussir son observation, l'auditeur interne doit s'assurer que sa présence ne perturbe pas le fonctionnement normal du processus observé.

3.2.2. La narration :

Nous distinguons : la narration par l'audité qui permet de dresser un cadre général d'information et la narration par l'auditeur qui est une transcription structurée et ordonnée de la narration orale de l'audité. A cet effet, cette technique est très utile lors de la première rencontre entre auditeur/audité.

3.2.3. L'organigramme fonctionnel :

En se basant sur les informations collectées (RENARD, 2010, pp. 355-357), l'auditeur interne établit, au commencement de la phase de réalisation, l'organigramme fonctionnel qui révèle toutes les fonctions de la structure auditée. Puis, l'auditeur interne pourra déceler les dysfonctionnements par une simple comparaison entre l'organigramme fonctionnel, l'organigramme hiérarchique et les analyses des postes.

3.2.4. La grille d'analyse des tâches :

C'est un tableau qui associe les tâches aux personnes qui les réalisent. Cette visualisation permet d'identifier les inadaptations en termes de répartition des tâches pour y remédier.

3.2.5. Le diagramme de circulation (Flow chart) :

Cet outil « permet de représenter 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 » (RENARD, 2010, p. 361). Cette technique est très utile pour l'auditeur interne quoiqu'elle exige des compétences particulières. D'une part, elle représente à la fois un outil de prise connaissance et de vérification. D'autre part, le diagramme de circulation synthétise les informations relatives au processus concerné. Enfin, la schématisation des opérations, conformément à leur ordre séquentiel, mettra en évidence les dysfonctionnements liés aux dispositifs de contrôle interne.

3.2.6. La piste d'audit :

Pour Jacques RENARD, cette technique permet à l'auditeur interne de remonter à l'origine de l'opération à partir de son document final tout en identifiant toutes les étapes intermédiaires. Autrement dit, l'auditeur interne s'appuie sur l'output d'un processus pour reconstituer les phases qui le composent dans le but de vérifier l'application des différents dispositifs de contrôle interne.

L'IFACI a mentionné d'autres outils aidant l'auditeur interne lors de la réalisation de sa mission. A titre d'exemple, nous citons : les tests de cheminement, la hiérarchisation des risques, le référentiel d'audit (précédemment expliqué), le diagramme cause/effet, etc. En excédent, le **Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)** a été mentionné par la même référence comme un outil permettant à l'auditeur interne d'évaluer les dispositifs de contrôle interne.

Pour commencer, comme l'explique l' (IFACI, 2013, pp. 66-67), l'auditeur interne définit son Référentiel de Contrôle Interne (RCI) en se référant aux cadres de contrôle externes (COSO) et internes. Puis, il formule ses questions tout en concentrant sur les contrôles clés spécifiques au processus en question. Les réponses données à ces questions indiquent si la situation est favorable ou défavorable. Dans ce cadre, Jacques RENARD a signalé que le QCI peut être un document standard préétabli (check-list) ou un document à élaborer spécifique à chaque mission. Vu que chacune de ces options représente des avantages et des inconvénients, l'auditeur interne choisit celle qui lui convient selon la particularité de sa mission.

Par ailleurs, pour s'assurer que le QCI couvre tous les aspects de contrôle, l'auditeur interne doit le structurer autour de ces cinq questions essentielles : qui ? quoi ? où ? quand ? et comment ? Ces questionnaires guideront l'auditeur interne lors de la réalisation des tests où il établit **une Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)** pour chaque dysfonctionnement identifié. Ce document normalisé permet à l'auditeur interne d'enchaîner son raisonnement en suivant un ordre logique : problème, constat, causes, conséquences et recommandations.

Pour terminer, Jacques RENARD a insisté sur deux qualités fondamentales pour mettre en œuvre les outils évoqués ci-haut. D'un côté, l'auditeur interne est appelé à communiquer avec l'audité à presque toutes les phases de son intervention. Donc, une bonne communication est indispensable afin d'instaurer un climat de collaboration permettant de mener à bien la

Chapitre 01 : généralités sur l'audit interne

Section 03 : rattachement, méthodologie et outils de l'audit interne

mission. D'un autre côté, la curiosité d'esprit est exigée afin d'enrichir l'investigation et d'explorer en détail le processus audité.

CONCLUSION DU CHAPITRE

A travers ce premier chapitre, nous avons essayé d'introduire quelques notions générales relatives à l'audit interne. Sur la base de ce qui a été développé, nous pouvons confirmer que l'audit interne assure un rôle crucial au niveau de l'organisation. D'un côté, il s'agit d'un outil d'évaluation des différents processus de cette dernière. D'un autre côté, comme le confirme LARRY SAWYER, il s'agit d'un outil d'amélioration qui apporte de l'aide aux managers dans le but de mieux maîtriser l'organisation (ZIANI, 2014, p. 72). Par ailleurs, l'audit interne trouve ses fondements théoriques dans la théorie d'agence et la théorie des connaissances communes.

Plusieurs critères de classification peuvent être retenus pour distinguer les différents types d'audit interne. Pour qu'il puisse atteindre ses objectifs, l'audit interne s'appuie sur des normes et des principes communs édictés par le CRIPP. En ce qui concerne la méthodologie d'intervention de l'auditeur interne, elle est organisée en trois phases : la préparation, la réalisation et la communication des résultats. Chacune de ces phases exige des compétences particulières chez l'auditeur interne pour qu'il arrive à utiliser efficacement les outils dont il dispose.

Pour conclure, la perception de l'audit interne s'est développée dans le temps ce qui a amélioré la collaboration entre les auditeurs et les audités. Précédemment, nous avons insisté sur l'importance de cette atmosphère de collaboration pour réussir l'intervention de l'auditeur interne. Alors, pour que l'audit interne arrive à remplir son double rôle en tant qu'outils d'évaluation et d'amélioration, il se fonde sur une approche par les risques. Rappelons que ce travail de recherche vise à mettre en évidence l'importance de l'audit interne pour le management des risques. Pour cette raison, nous avons jugé opportun de consacrer le prochain chapitre pour comprendre la notion du « management des risques » ainsi que ses spécificités dans le domaine bancaire.

**CHAPITRE 02 : GENERALITES SUR LE MANAGEMENT
DES RISQUES BANCAIRES**

INTRODUCTION DU CHAPITRE

La banque, en tant qu'intermédiaire financier, est indispensable à la stabilité financière du pays, et conséquemment, à son développement économique. Dans le cadre de son activité, la banque confronte une variété de risques, financiers et non financiers, qu'elle doit maîtriser tout en maximisant sa rentabilité. Cela est réalisé à travers un enchaînement d'étapes permettant d'/de : identifier ces risques, les quantifier, les analyser, les traiter, les surveiller et enfin les communiquer (reporting). Il s'agit du processus de management des risques (risk-management).

Par ailleurs, à cause de la complexité des opérations bancaires, toute banque est interreliée avec les autres banques du système bancaire (national/international). Cela veut dire que le risque supporté par une de ces banques peut également impacter partiellement ou intégralement le système bancaire. Cet effet en chaîne est appelé « le risque systémique » qui est inhérent à l'activité bancaire. D'où la nécessité d'une autorité de tutelle qui veille au bon fonctionnement du système bancaire.

Tout d'abord, nous commencerons par un aperçu historique sur l'évolution du concept de la banque. Puis, nous essayerons de comprendre la notion de « la banque » ainsi que les différentes opérations qu'elle effectue. Enfin, la dernière sous-section servira pour distinguer les différentes catégories de banques.

Ensuite, afin de mieux cerner la notion du « management des risques bancaires », nous présenterons, dans un premier temps, l'origine étymologique et la définition du terme « risque » ainsi que les différentes catégories des risques auxquels sont exposées les banques. Dans un second temps, nous détaillerons la notion du « management des risques bancaires ». Après cela, la dernière sous-section sera consacrée aux différents cadres de références du risk-management.

A la fin, nous aborderons la réglementation prudentielle des banques aux échelles internationale et nationale.

A cet effet, ce deuxième chapitre sera scindé en trois sections comme suit :

- **Section 01** : notions générales sur la banque ;
- **Section 02** : le management des risques bancaires ;
- **Section 03** : la réglementation prudentielle bancaire ;

SECTION 01 : NOTIONS GENERALES SUR LA BANQUE

La banque est un concept qui a évolué à travers le temps. Pour cette raison, nous présenterons, tout d'abord, un aperçu historique de son évolution. Ensuite, après avoir défini ce concept, nous distinguerons les différentes opérations spécifiques à une banque. Enfin, nous catégoriserons les banques, généralement connues, suivant le critère du type d'activité.

1. Evolution et définition du concept de la « banque »

1.1. Aperçu historique sur l'évolution de la banque

Le mot « banque » revient au XVI^e¹⁹ siècle. Selon (LAMARQUE & MAYMO, 2015, p. 08), il est dérivé du mot italien « banco » qui signifie un « comptoir d'échange ». À cette époque, le rôle principal des changeurs banquiers était de rentabiliser les dépôts des ménages. Également, les deux auteurs confirment qu'avec le développement des échanges économiques internationaux, les banques ont conçu un nouveau moyen de paiement – qui est la lettre de change – afin de satisfaire les nouveaux besoins des agents économiques. Au XVII^e²⁰ siècle, l'Angleterre a instauré une banque centrale qui était chargée du refinancement et de la compensation entre les autres banques. Aussi, (LAMARQUE & MAYMO, 2015, p. 08) affirment que la révolution industrielle – qui a marqué le XVIII^e²¹ et le XIX^e²² siècles – était à la base de l'évolution de la finance et de l'activité bancaire en Europe.

Quant au XX^e²³ siècle, l'instabilité causée par la succession des crises a influencé l'évolution de l'activité bancaire. Comme le confirment (DESCAMPS & SOICHOT, 2002, pp. 31-34), les banques ont abandonné leurs investissements à l'étranger lors de la première guerre mondiale [1914-1918]. Puis, la crise de 1929 qui a entraîné des faillites en cascades des banques autour du monde. Cela a provoqué une instabilité économique mondiale sur toute la période qui succède la crise. En 1930, il y avait la création de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) en tant qu'intermédiaire entre les gouvernements concernés par l'accord en question.

Malgré l'instabilité économique, qui s'est aggravée pendant la deuxième guerre mondiale [1939-1945], quelques pays ont tenté d'établir un cadre qui régleme l'activité bancaire. A titre d'exemple, nous prenons la France, selon (ROUX & PASTRE, 2013, p. 15), l'activité bancaire était régie par la loi du 13 juin 1941. En plus de cette loi, les autorités ont mis en place des institutions de supervision, citant : le Conseil National du Crédit (CNC) et la Commission de Contrôle des Banques (CCB). Tandis que la période d'expansion économique qui a précédé la crise de 1929 était marquée par la spécialisation bancaire, la période post-crise était une période de diversification et de nationalisation des banques. Comme le précise (ROUX, 2015, p. 33), dans la période qui s'étale du 1941 au 1945, il y avait la création de l'Association Française des Banques (AFB) et la nationalisation des principales banques de dépôts françaises et de la Banque de France.

En conséquence, l'Etat s'est impliqué de plus en plus dans l'orientation du secteur bancaire. D'un côté, la nationalisation de la Banque de France permet d'exercer plus de contrôle (principalement sur les crédits). D'un autre côté, l'organisation & l'accord de l'agrément pour exercer l'activité bancaire ainsi que la supervision de la conformité réglementaire ont été assurés par le CNC et la CCB précédemment cités. Pour (DESCAMPS

¹⁹ 16^e siècle

²⁰ 17^e siècle

²¹ 18^e siècle

²² 19^e siècle

²³ 20^e siècle

& SOICHOT, 2002, p. 36), ces actions avaient comme objectif de maîtriser les conséquences de la guerre sur le système monétaire du pays. Les deux auteurs pensent que le système bancaire – à cette période – était un système administré puisque l'Etat oriente les banques moyennant des normes prudentielles et des dispositions particulières édictées par la banque centrale.

La France n'est qu'un exemple ; l'instabilité économique a affecté pratiquement toutes les économies autour du monde. Ces effets se résument principalement dans les déficits budgétaires accumulés, l'instabilité du marché monétaire et la dévaluation des monnaies (la livre sterling, le dollar, le franc, etc). Les actions qui ont été préconisées par les différents gouvernements visent à retrouver la stabilité au niveau macro-économique. Parmi ces actions, (DESCAMPS & SOICHOT, 2002, p. 36) ont cité la détention obligatoire des effets publics par les banques, la fixation des conditions de rémunération et le plafonnement de réescompte. La même référence a même parlé de l'obligation de financer les emplois de la banque avec des ressources ayant la même échéance ; c'est ce que nous appelons aujourd'hui l'adossement.

Sur la base de ce qui a été évoqué ci-haut, nous pouvons affirmer que l'évolution de la banque s'est alignée avec le développement des besoins de l'économie. Cela peut être justifié par le rôle crucial assuré par la banque en tant qu'intermédiaire financier. C'est la raison pour laquelle l'Etat se base sur l'orientation de cette dernière pour mettre en œuvre sa politique monétaire. A cet effet, la spécialisation bancaire n'était plus adaptée au contexte économique de la deuxième moitié du XX^e siècle qui a été marquée – selon (STRAUS, 1992) – par une accélération de la croissance économique et une hausse de l'investissement. Cela a été confirmé également par (DESCAMPS & SOICHOT, 2002, pp. 36-38) qui pensent que cette déspecialisation bancaire est une étape transitoire obligatoire pour passer d'une phase de reconstruction économique à une phase de développement économique.

Pour s'adapter à ce nouveau contexte, des changements importants ont touché le secteur bancaire. Il s'agit principalement de la minimisation de l'intervention de l'Etat, la diversification des produits bancaires, l'assouplissement réglementaire, etc. A cet égard, « *la mondialisation de l'activité bancaire reflète une réorientation des stratégies des banques et leur réaction face à de nouvelles contraintes* » (McCauley, Ruud, & Wooldridge, 2002, p. 51). Cette mondialisation a aggravé les conséquences des crises économiques et financières survenues (2001, 2008, etc). Ces crises consécutives ont mis en question l'efficacité de la réglementation bancaire en vigueur. En conséquence, plusieurs réformes ont été effectuées afin d'améliorer la stabilité et la résistance du secteur bancaire à travers le renforcement des fonds propres et du système de contrôle interne (la réglementation bâloise).

1.2. Définition du concept de la « banque »

Après avoir donné un aperçu historique concentrant sur les phases les plus importantes dans l'évolution de la banque, il nous apparaît essentiel de définir ce concept.

Pour (MUADIMANGA LLUNGA, 2016, pp. 39-40), les banques sont des institutions qui assurent l'intermédiation financière en accordant les fonds collectés auprès des agents excédentaires (dépôts) à ceux qui expriment un besoin des capitaux (crédits). Selon la même référence, les services financiers qu'offre la banque ont considérablement évolué (la gestion du patrimoine, le conseil financier, le placement en valeurs mobilières, etc) ce qui nécessite d'y adapter son organisation.

Par ailleurs, la banque est un « *terme générique qualifiant une entreprise qui a une multiplicité d'activités et de services bancaires et financiers* » (DUCLOS, 2013, p. 46). Alors, ces activités et services bancaires englobent la collecte des ressources, l'accord des crédits, la

gestion des moyens de paiement, etc. Également, (SIDIBE, 2016, p. 22) a considéré la banque comme un établissement de crédit qui exerce des opérations habituelles (la collecte des dépôts et l'octroi des crédits) et des opérations connexe (le change, les transferts, etc) sous la supervision des autorités compétentes.

De sa part, (JULIEN & GAUTIER, 2018, p. 21) ont défini la banque comme un établissement qui assure la gestion des ressources, l'octroi des crédits et la vente des différents produits et services ; sachant que les deux auteurs ont intégré la gestion des moyens de paiement sous cette dernière rubrique. Donc, par définition, la banque est exposée au risque de transformation généré par son rôle d'intermédiation financière.

Également, la banque a été défini comme étant un « *établissement financier qui, recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières, et est chargé de l'offre et de la gestion des moyens de paiement* » (LAROUSSE, 2021). De même, le dictionnaire de l'économie a considéré la banque comme « *une entreprise d'un type très particulier puisqu'elle fait le commerce de l'argent* » (Ministère de l'économie, 2021).

Les définitions mentionnées au-dessus ont principalement concentré sur les trois activités basiques de la banque, à savoir : la collecte des dépôts, l'octroi des crédits et la gestion des moyens de paiement. Certes ces activités sont spécifiques à la banque, mais les services bancaires ont beaucoup évolué comme nous l'avons déjà mentionné ci-haut. Parmi ces services, (MUADIMANGA LLUNGA, 2016, p. 39) a mentionné les conseils financiers liés aux opérations d'introduction en bourse et aux offres publiques d'achat/d'échange, les opérations d'intervention sur le marché des capitaux, la gestion des actifs dans le cadre des Sociétés d'Investissement à Capital Variable (SICAV), etc.

Alors, le dictionnaire financier a donné à la banque une définition plus complète par rapport aux précédentes. Il l'a considéré comme « *An institution that provides a great variety of financial services. at their most basic, banks hold money on behalf of customers, which is payable to the customer on demand, either by appearing at the bank for the withdrawal or by writing a check to a third party. Banks use the money they hold to finance loans, which they make to businesses and individuals to pay for operations, mortgages, education expenses, and any number of other things. Many banks also perform other services for free; for instance, they offer certified checks to customers guaranteeing payment to third parties. In some countries they may provide investment and insurance services. with the exception of Islamic banks, they pay interest on deposits and receive interest on their loans. Banks are regulated by the Laws and central banks of their home countries; normally they must receive a charter to engage in business. Banks are usually organized as Corporation* » (The financial dictionary, 2021).

Somme toute, la banque peut être défini comme un établissement financier qui assure l'intermédiation financière – à but lucratif – entre les agents qui ont un excédent de financement et ceux qui expriment un besoin financier. Principalement, elle collecte des dépôts, octroi des crédits et gère les moyens de paiement. En excédent, la banque peut offrir une variété de services financiers selon les besoins de sa clientèle. Enfin, l'exercice de l'activité bancaire est supervisé par des autorités de tutelle qui veillent au respect de la réglementation en vigueur.

2. Les opérations bancaires

En consultant les sites de nombreuses banques à travers le monde, il nous apparaît que tous les établissements bancaires effectuent les trois opérations bancaires principales suivantes : la collecte de dépôts, l'octroi de crédits et la gestion des moyens de paiement.

Chapitre 02 : généralités sur le management des risques bancaires

Section 01 : notions générales sur la banque

Sachant que la réglementation bancaire européenne a concentré uniquement sur les deux premières opérations (Banque de France, 1995). Pour les opérations connexes, chaque banque adapte son offre par rapport aux besoins particuliers de sa clientèle tout en respectant la réglementation en vigueur. Afin d'avoir une idée générale sur ces opérations, nous avons jugé utile de consulter la réglementation bancaire de quelques pays.

En France, selon l'article L311-1 du code monétaire et financier (legifrance, 2021), les opérations bancaires englobent la collecte des fonds, l'octroi des crédits ainsi que les autres services bancaires de paiement. Par ailleurs, l'article L311-2 du code monétaire et financier (legifrance, 2021) énumère, entre autres, les opérations connexes suivantes :

- Le change ;
- Les opérations liées aux métaux précieux ;
- Les opérations liées aux produits financiers ;
- Les activités d'assistance et de conseil ;
- Les opérations de crédit-bail ;

Prenons maintenant l'exemple de quelques pays africains. Selon la loi portant réglementation bancaire de la (République de Guinée, 2013), l'exercice d'une de ces opérations, appelées principales, à titre de profession habituelle, est suffisante pour qualifier la personne morale en tant qu'un établissement de crédit. De même, la loi n°1/17 du 22 Août 2017 régissant les activités bancaires de la république du Burundi, dans son 4^{ème} article, a considéré comme opérations bancaires principales : « ...*la réception de fonds du public, la distribution de crédits, la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et leur gestion...* » (République du Burundi, 2017). Ce sont les mêmes opérations qui ont été définies par l'article 02 de la loi-cadre portant réglementation bancaire de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) (BCEAO, 2010), l'article 02 de la loi n° 2008-26 du 28 juillet 2008 portant réglementation bancaire de (la République du Sénégal, 2008) et l'article 05 de la loi n° 2020-011 du 02 juillet 2020 portant sur la loi bancaire de (la République de Madagascar, 2020).

Revenant au pays maghrébins, la loi bancaire marocaine n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés prévoit que « *c'est l'accomplissement à titre de profession habituelle de l'une des opérations de banque prévues par la loi qui confère à la personne morale qui l'exerce la qualité d'établissement de crédit* » (Dahir n° 1-14-193, 2014). Le 1^{er} article de cette loi envisage que les opérations de banque sont constituées de : la réception de fonds, l'octroi de crédit et la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et leur gestion. Aussi, l'article 10 de la même loi implique que la dénomination « établissement de crédit » englobe à la fois les banques et les sociétés de financement.

En ce qui concerne la Tunisie, selon le 2^{ème} article de la loi n° 2001-65 du 10 juillet 2001 relative aux établissements de crédit, nous considérons comme une banque, « *toute personne morale qui exerce, à titre de profession habituelle, les opérations bancaires...* » (BCT, 2001). Puis, conformément à l'article 4 de la loi bancaire n° 2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux banques et aux établissements financiers, les opérations bancaires sont les suivantes : « *...les opérations de réception de dépôts du public quelles qu'en soient la durée et la forme, les opérations d'octroi de crédits sous toutes leurs formes, les opérations de leasing, les opérations portant sur le service de gestion des crédits « factoring », les opérations bancaires islamiques, la mise à la disposition de la clientèle de moyens de paiement et la prestation de services de paiement...* » (BCT, la loi 2016-48 relative aux banques et aux établissements financiers, 2016). Alors, en plus des trois opérations bancaires principales, la Banque Centrale de Tunisie (BCT) a intégré le leasing, le factoring et les opérations bancaires islamiques. Aussi, la même référence envisage d'autres opérations

connexes, à savoir : les activités de conseil et d'assistance, les services liés aux opérations d'investissement des entreprises ainsi que la gestion du patrimoine.

Pour l'Algérie, l'activité bancaire est régie par l'ordonnance n° 10-04 du 26 Août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit. L'article 70 de cette ordonnance a précisé que « *seules les banques sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle toutes les opérations décrites aux articles 66 à 68...* » (la république Algérienne, 2010). En consultant les deux articles cités, les opérations bancaires englobent la collecte de fonds du public, les opérations de crédits y compris le crédit-bail, la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et leur gestion. En plus de ces opérations, appelées principales, les banques ainsi que les établissements financiers peuvent réaliser les opérations connexes définies par l'article 72 de la même ordonnance, à savoir :

« ...

- *Opérations de change ;*
- *Opérations sur or, métaux précieux et pièces ;*
- *Placements, souscriptions, achats, gestion, garde et vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;*
- *Conseil et assistance en matière de gestion de patrimoine ;*
- *Conseil, gestion et ingénierie financière et, d'une manière générale, tout services destinés à faciliter la création et le développement d'entreprises où d'équipements en respectant les dispositions légales en la matière.*

... » (la république Algérienne, 2010).

Donc, nous concluons que les opérations bancaires, dites principales, sont spécifiques aux banques. Inversement à ces dernières, les établissements financiers peuvent réaliser toutes les opérations, susmentionnées, à l'exception de la collecte de fonds et de la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement ainsi que leur gestion comme le confirme l'article 71 de l'ordonnance n° 10-04 du 26 Août 2010 citée ci-haut.

3. La catégorisation des banques

Nous avons, précédemment, évoqué plusieurs dénominations comme « établissement de crédit », « banque », « sociétés de financement », etc. Pour cela, il nous apparaît nécessaire de les expliquer avant d'exposer les différentes catégories de banque.

D'une part, comme nous l'avons déjà mentionné, la loi marocaine n° 103-12 précise que la dénomination « établissement de crédit » englobe à la fois les « banques » et les « sociétés de financement ». En fait, la distinction entre les deux se résume – selon cette loi – dans l'habilité des banques à collecter des dépôts à vue ou à une échéance qui n'excède pas les deux ans. Et d'après (Dekeuwer-Défossez & Moreil, 2017), c'est la même distinction qui a été faite par le code monétaire et financier Français. Pareillement, la loi bancaire marocaine a parlé des « organismes assimilés aux établissements de crédit » qui réunissent les établissements de paiement, les banques offshore, les associations de micro-crédit, etc.

D'une autre part, la réglementation bancaire en Algérie et en Tunisie a distingué entre « la banque » et « l'établissement financier » par rapport à l'habilité de réaliser toutes les opérations bancaires à l'exception de la collecte de fonds, de la mise à disposition des moyens de paiement et de leur gestion. Par ailleurs, la loi bancaire Tunisienne a parlé de la « banque d'affaires » et de « l'établissement de paiement » qui a été classé – selon la (BCT, 2016) – comme un établissement financier qui se spécialise dans les services de paiement.

Chapitre 02 : généralités sur le management des risques bancaires
 Section 01 : notions générales sur la banque

Maintenant, nous définissons les différentes catégories de banques généralement connues. Pour catégoriser les banques, nous pouvons nous baser sur différents critères de classifications. Prenons l'exemple du/de :

- Statut juridique : la banque coopérative, la banque commerciale, etc
- Type d'activité : la banque centrale, la banque de dépôt, la banque d'investissement, etc.
- La localisation : la banque offshore.

Dans le présent travail de recherche, nous adoptons le deuxième critère qui est « le type d'activité ». Le tableau suivant représente les différentes catégories de banques généralement connues :

Tableau 10 : catégorisation des banques

| Catégorie de banque : | Définition : |
|--------------------------------|---|
| Banque centrale | Il s'agit d'une autorité de supervision qui est chargée principalement d'assurer la stabilité des prix. Pour cela, elle recourt aux instruments, traditionnels ou non-conventionnels, permettant de mettre en œuvre la politique monétaire. De même, pour assurer la résistance du secteur bancaire, elle maintient – entre autres – la liquidité, les crédits, le taux de change à des niveaux convenables. |
| Banque commerciale | Comme nous l'avons déjà défini, c'est un établissement financier qui assure l'intermédiation financière, à but lucratif, entre les agents qui ont un excédent de financement et ceux qui expriment un besoin financier. |
| Banque d'affaires | C'est une banque qui est réservée aux grandes entreprises. Elle assure leur accompagnement en proposant divers produits et services bancaires (ex : l'ingénierie financière). |
| Banque d'investissement | Il s'agit d'une banque destinée à une catégorie particulière de clientèle (les grandes entreprises & les investisseurs institutionnels). Les produits et les services qu'elle offre sont adaptés aux besoins du client, tel que, l'émission des emprunts obligataires, la souscription d'action, l'introduction en bourse, les opérations de fusions & acquisitions, etc. |
| Banque universelle | Il s'agit d'une banque qui couvre, pratiquement, tous les segments du marché et elle offre tout type de produit ou service bancaire. |

Source : (DUCLOS, 2013) & (Bank of Algeria, 2021)

Cette première section servira de base pour la prochaine ; puisque nous considérons comme essentiel d'assimiler la notion de la banque avant de développer le concept du management des risques bancaires.

SECTION 02 : LE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES

Tout d'abord, il est utile de présenter l'étymologie du terme 'risque'. Ensuite, nous définirons cette notion. Puis, nous détaillerons les différentes catégories des risques financiers et non-financiers. Après cela, nous parlerons du « management des risques bancaires » : apparition, définition et démarche. Pour terminer, nous présenterons les cadres de référence fondamentaux du risk management.

1. Notions générales sur « les risques bancaires »

1.1. L'étymologie du terme « risque »

L'origine du terme 'risque' représente un sujet de débat en étymologie. Certains chercheurs pensent que ce terme trouve son origine dans le mot espagnol 'arriesgar' qui veut dire « *se heurter à un rocher* » (CLEARY, MALLERET, & SCHWAB, 2006) in (CORDEL, 2013, p. 09). Pour d'autres chercheurs, comme le confirme (MAGNE, 2009, p. 03), le terme 'risque' est dérivé du mot italien 'risco'. De même, cette origine italienne proviendrait soit du mot 'resicu' qui signifie « *le danger* », soit du mot latin 'resecum' qui signifie « *la chance ou la malchance d'un soldat* » (MAGNE, 2009, p. 04). Aussi, (CLEARY, MALLERET, & SCHWAB, 2006, p. 11) a rajouté que le latin 'resecum' a été dérivé de 'resecare' qui signifie « *le risque subi par la marchandise transportée par voie maritime* ».

L'étude réalisée par (MAGNE, 2009) lui a mené également vers une origine arabe du terme 'risque'. L'auteur a précisé que le terme 'risque' peut être emprunté du mot arabe 'rizq' qui indiquerait soit la taxe en nature payée, à titre journalier, par les indigènes ; soit, la part attribuée à chacun par le Dieu. (MAGNE, 2009, p. 05) confirme qu'au début, la première étymologie a été exclue par PRADIER ; puis, il l'avait qualifié de « *l'origine le plus probable* ». Concernant la deuxième étymologie, l'interprétation indiquée précédemment a été liée au hasard, à l'imprévu et à l'incertitude ; d'où la correspondance au 'risque' (BERTRAND, 2007) in (MAGNE, 2009, p. 05).

Le même chercheur pense que les échanges commerciaux internationaux entre l'Europe et les musulmans, en période d'essor économique, peuvent justifier l'origine arabe du terme 'risque'. Pour terminer, ce que nous jugeons intéressant dans la recherche réalisée par (MAGNE, 2009) est que le 'risque' pourrait indiquer une éventualité soit négative soit positive. Cette conclusion a été argumentée par le fait que ce concept fait référence à quatre (04) autres concepts qui sont : le danger, l'opportunité, l'aléa et l'incertitude. Somme toute, il n'y pas un accord commun par rapport à l'origine du terme 'risque' ; mais ce qui est sûr est que le sens de ce terme s'est évolué avec le temps.

1.2. Définition de la notion « risque »

Afin de comprendre la signification exacte de la notion 'risque', il faut tout d'abord la définir convenablement. Alors, il a été considéré comme « *un danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité* » (Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, s.d.). Aussi comme une « *éventualité d'un évènement futur, incertain ou d'un terme déterminé, ne dépendent pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage* » (Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, s.d.). Joel BESSIS, de sa part, a défini le risque comme étant « *l'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses* » (BESSIS, 1995, p. 02).

De même, il a été défini comme une « *possibilité ou probabilité d'un fait, d'un évènement considéré comme un mal ou un dommage* » (Dictionnaire de Français LAROUSSE, s.d.). Économiquement parlant, il s'agit d'un « *imprévu qui vient empêcher la*

poursuite normale de l'activité d'un ou de plusieurs agent(s) économique(s) » (Dictionnaire de l'économie LAROUSSE, s.d.) ; ou bien de la « *probabilité d'un évènement négatif combinée avec l'impact chiffré qu'il peut avoir* » (Dictionnaire de français LEDICTIONNAIRE, s.d.). Dans le même courant de raisonnement, le dictionnaire Français 'Littré' a précisé que le risque est un « *péril dans lequel entre l'idée de hasard* » (Dictionnaire Littré, 2021).

Pour le COSO, il considère le risque comme étant « *la possibilité qu'un évènement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs* » (REDING, 2015, p. 04 (chapitre 04)). Donc, cette définition du risque est centrée autour de la réalisation des objectifs. D'une manière plus simplifiée, l'ISO a stipulé que le risque est « *l'effet de l'incertitude sur les objectifs* ». Alors, l'ISO a évoqué une notion clé qui est 'l'incertitude'.

En cherchant l'étymologie du terme 'risque', dans la sous-section précédente, nous avons déduit que ce dernier dispose de deux connotations diverses (négative & positive). Cependant, toutes les définitions mentionnées ci-haut ont concentré uniquement sur le sens négatif du terme 'risque'. En récapitulant, le risque est une notion liée, d'une part, à un évènement défavorable (perte) ; d'autre part, à l'incertitude. En d'autres termes, il s'agit d'une perte éventuelle qui peut faire l'objet d'une prévision plus ou moins exacte.

1.3. Catégorisation des risques bancaires

Le risque est une notion qui peut intervenir pratiquement dans tous les domaines. Puisque le présent travail de recherche s'intéresse uniquement aux risques liés à l'activité bancaire, nous présenterons, par la suite, leurs différentes catégories. Pour classifier les risques, plusieurs critères peuvent être retenus ; mais nous distinguons généralement deux grandes catégories, qui sont :

1.3.1 Les risques financiers

Dans la première section du présent chapitre, nous avons introduit quelques notions générales sur la banque. Sur la base de ce qui a été développé, nous constatons que cette dernière est par définition exposée à une variété de risques. Parmi lesquels ceux générés par les différentes prises de position qu'effectue la banque dans le cadre de son activité, appelés 'risques financiers'. Cette première catégorie comporte les risques ci-après :

1.3.1.1. Le risque de liquidité :

Tout d'abord, il est nécessaire de comprendre la notion de 'liquidité bancaire'. Elle peut être définie comme étant « *la capacité de la banque à faire face au reversement des dépôts et autres dettes et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement* » (Van Greuning & Brajovic Bratanovic, 2004, p. 167). En d'autres termes, la liquidité bancaire représente la capacité, d'une banque, à mobiliser continuellement les fonds nécessaires à son activité ; et surtout, comme l'a précisé (Bessis, 1995), à un coût acceptable.

Revenant au risque de liquidité qui a été considéré comme « *le risque qu'une banque soit dans l'incapacité d'obtenir de la liquidité à des conditions normales pour satisfaire ses besoins* » (ZEBIRI & KHOBIZI, 2017, p. 10). Autrement dit, il « *désigne l'éventualité de difficultés, temporaires ou importantes, d'accès à des sources de fonds pour faire face aux besoins* » (Bessis, 1995, p. 17). Le même auteur a rajouté que le risque de liquidité dépend de deux variables liées, qui sont : la liquidité du marché et la liquidité de la banque.

De même, la BA a défini le risque de liquidité comme « *le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable* » Art. 02

(BA, 2011). Aussi, selon la réglementation Bâloise, le risque de liquidité désigne l'incapacité « ...pour une banque, de financer des augmentations d'actifs et de faire face à ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir des pertes inacceptables » (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2008).

Pour terminer, la liquidité constitue un indicateur crucial pour examiner la solidité financière d'une banque. En outre, nous confirmons qu'une mauvaise gestion du risque de liquidité peut induire des problèmes de solvabilité ce qui peut mettre en péril la continuité de l'activité de la banque. En conséquence, cette dernière est tenue de suivre, en permanence, les facteurs susceptibles d'influencer sa liquidité.

1.3.1.2. Le risque de solvabilité :

Pour Joël BESSIS, le risque de solvabilité est « celui de ne pas disposer des fonds propres suffisants pour absorber les pertes éventuelles » (Bessis, 1995, p. 20). Autrement dit, c'est l'incapacité, pour une banque, d'absorber les pertes moyennant les capitaux disponibles. Dans ce contexte, il est nécessaire de mettre en évidence la différence entre 'le risque de solvabilité', précédemment défini, et 'le risque de contrepartie'. A l'opposé du premier, comme le précise (Bessis, 1995, p. 20), le second signifie l'éventualité de détérioration de la solvabilité de la contrepartie (l'emprunteur).

1.3.1.3. Le risque de crédit :

Il s'agit de « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements » (SARDI & JACOB, 2001, p. 183) in (FILALI, 2019, p. 05). (Bessis, 1995, p. 15) considère le risque de crédit, appelé également de contrepartie, comme le premier risque supporté par une banque. Sur la base de ce qui a été développé par le même auteur, le risque de crédit correspondrait soit à un risque de défaut, soit à un risque de dégradation.

Premièrement, pour le risque de défaut, il représente le risque de pertes générées à la suite du défaut, total ou partiel, de l'emprunteur. Deuxièmement, le risque de dégradation qui est lié à la baisse de la notation du débiteur de la banque ; ce qui implique une détérioration de la valeur de son portefeuille. D'autres chercheurs, tel que (FILALI, 2019, p. 05), ont parlé d'une troisième situation où le recouvrement de la créance devient incertain, c'est 'le risque de recouvrement'.

Aussi, « le risque de crédit représente le risque de défaillance d'une contrepartie face à ses engagements contractuels ou à l'encaissement des créances » (PIERANDREI, 2019, p. 111). En effet, la diversification du portefeuille des débiteurs et le suivi continu de l'évolution de leurs situations financières permettent de maîtriser ce type de risque.

1.3.1.4. Le risque de taux d'intérêt global :

Le risque de taux d'intérêt global correspond au « risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché... » Art. 02 (BA, 2011). Ou aussi, « le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements des taux d'intérêt » (Bessis, 1995, p. 17).

Donc, la rentabilité de la banque peut être affectée par une évolution défavorable des taux d'intérêt puisque ses recettes et ses charges sont – majoritairement – indexées sur les taux du marché. Cependant, cette indexation peut générer des gains lorsque l'évolution des taux d'intérêt est favorable.

1.3.1.5. Le risque de marché :

En ce qui concerne le risque de marché, il englobe « *les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite des variations des prix du marché, recouvrant notamment :*

Les risques relatifs aux instruments liés au taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation

Le risque de change » Art. 02 (BA, 2011).

Autrement, il « *est celui de déviations défavorables de la valeur de marché des positions pendant la durée minimale requise pour [les] liquider* » (Bessis, 1995, p. 17). C'est-à-dire, la banque supporte une perte potentielle sur son portefeuille de négociations, issue d'une variation défavorable des prix des instruments financiers qui le composent.

1.3.1.6. Le risque de change :

Il s'agit des pertes éventuelles causées par les variations des taux de change. Ce lien de causalité peut être expliqué à travers « *...l'indexation de produits et de charges sur des cours de change, ou aux variations de valeurs d'actifs et de passifs libellés en devises* » (Bessis, 1995, p. 20). La même référence a rajouté que la gestion des risques de change et de taux est étroitement liée pour les établissements financiers faisant des opérations à l'échelle internationale. Cela est dû aux corrélations existantes entre les taux d'intérêt des différentes devises, d'un côté, et les parités de change, d'un autre côté.

D'une manière plus simple, le risque de change apparaît lorsqu'un « *agent affiche une position nette en une devise qui n'est pas sa devise de compte* » (Campart & Jimenez, 2015, p. 09). Trois cas de figures peuvent être distingués comme suit :

Tableau 11: les différents cas de figure du risque de change

| Position de change | Explication | Risque |
|--------------------|--|-----------------------|
| Longue | Actifs libellés dans une devise > passifs libellés dans la même devise | Baisse (dépréciation) |
| Courte | Actifs libellés dans une devise < passifs libellés dans la même devise | Hausse (appréciation) |
| Soldée | Actifs libellés dans une devise = passifs libellés dans la même devise | - |

Source : (Campart & Jimenez, 2015, p. 09)

Parmi les instruments de couverture du risque de change, nous distinguons à titre d'exemple : les contrats de change à terme, les swaps de change (opérations de prêts et d'emprunts), les options de change, etc.

1.3.2 Les risques non-financiers

En plus des risques financiers auxquels est exposée une banque dans le cadre de son activité, nous distinguons une deuxième catégorie, appelée 'les risques non-financiers'. A l'inverse de la première catégorie, ces risques « *...ne sont pas volontairement pris par les banques dans l'exercice de leurs activités...mais subits, une fois les transactions réalisées, du fait de contraintes externes de nature légale ou réglementaire ou internes à l'organisation...* » (Charles-Edouard, 2018). Ces risques englobent :

1.3.2.1. Le risque opérationnel :

Tout d'abord, c'est « *un risque susceptible d'engendrer un dommage, une perte ou un coût pour l'organisation lors de la réalisation de ses cycles d'exploitation, de manière directe*

Chapitre 02 : généralités sur le management des risques bancaires
Section 02 : le management des risques bancaires

ou indirecte, subie ou causée, à court ou long terme... » (DARSA, 2013, p. 58). De cette définition, nous pouvons affirmer que la réalisation de toute activité liée à l'exploitation peut générer un risque opérationnel.

Ensuite, la réglementation bâloise (Bâle II) a défini le risque opérationnel comme étant « *le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation » (Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire, 2006, p. 157).*

Revenant à la définition de la BA qui a été inspirée, à notre point de vue, de la réglementation bâloise. Alors, il s'agit du « *risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe » Art. 02 (BA, 2011). Cette dernière définition a énuméré les différents facteurs susceptibles d'engendrer un risque opérationnel.*

Certes le risque de crédit est considéré comme le risque le plus important pour une banque ; mais le risque opérationnel est aussi significatif – comme le confirme (Maurer, 2007) – puisqu'il peut entraîner des conséquences très graves sur la stabilité financière de l'établissement. Ce risque était à l'origine de plusieurs scandales financiers, à titre d'exemple : Daiwa (1897), Barings (1995), l'affaire Kerviel (2008), etc. De même, (Haouat Asli, 2011, p. 226) pense que la crise des Subprimes (2007) est due essentiellement à un risque opérationnel (négligence humaine).

Le comité de Bâle a distingué sept (07) différentes catégories du risque opérationnel comme l'illustre le tableau ci-après :

Tableau 12: Les différentes catégories des risques opérationnels

| N° | Intitulé |
|----|--|
| 01 | Fraude interne |
| 02 | Fraude externe |
| 03 | Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail |
| 04 | Clients, produits et pratiques commerciales |
| 05 | Dommages aux actifs corporels |
| 06 | Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes |
| 07 | Exécution, livraison et gestion des processus |

Source : (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, 2004, pp. 202-204)

D'une part, la définition citée ci-haut du risque opérationnel, donnée par le comité de Bâle, stipule que le risque juridique est inclus dans les risques opérationnels à l'inverse des risques stratégique et de réputation ; ce qui a été jugé limitatif (Haouat Asli, 2011, p. 228). En outre, (Blunden & Thirlwell, 2010) pensent que le risque opérationnel comporte également le risque stratégique engendré par une inadéquation lors de la prise des décisions stratégiques ou d'une insuffisance pendant la mise en œuvre de la stratégie. Pour le risque de réputation, qui est d'une importance majeure pour la banque, les deux auteurs le considèrent comme résultante du risque opérationnel.

D'autre part, la réglementation bâloise a principalement classé les risques bancaires en quatre (04) catégories qui sont : le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché et le risque opérationnel. Donc, pour simplifier le raisonnement, nous pouvons dire que les risques qui n'appartiennent pas aux trois premières catégories vont être classés automatiquement sous la quatrième catégorie. En conséquence, les sous-catégories des risques opérationnels restent un sujet de débat entre les chercheurs.

A cet égard, quel que soit le critère de classification retenu, ces risques sont considérés comme des risques non-financiers. Donc, nous jugeons nécessaire de définir chaque type à part pour une meilleure compréhension. Nous distinguons généralement :

1.3.2.2. Le risque de non-conformité :

C'est le risque d'être sanctionné à cause du non-respect des dispositions (réglementaires, législatives, etc) encadrant l'activité bancaire. La BA a considéré le risque de non-conformité comme un « *risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant* » Art. 02 (BA, 2011). Parmi les différents cas de figures représentant un risque de non-conformité, cette définition a énuméré le risque d'atteinte à la réputation. Cependant, ce dernier constitue un risque à part résultant soit d'un risque financier, soit d'un risque non-financier.

1.3.2.3. Le risque juridique :

Pour (Siliadin, 2019, pp. 26-27), il représente le risque d'avoir des litiges avec une contrepartie (client ou autres) à cause de tout manquement de la part de la banque (devoir d'information, obligations contractuelles, etc). De sa part, la (BA, 2011) stipule que ce risque peut être engendré par toute insuffisance imputable à la banque lors de la réalisation de ces opérations.

1.3.2.4. Le risque stratégique :

Il s'agit du risque d'inadaptation des choix stratégiques effectués aux attentes des actionnaires, des clients et des différentes parties prenantes. (PIERANDREI, 2019, p. 63) pense que la prise du risque stratégique peut constituer une source de gain pour la banque qui est dans l'obligation de prendre des décisions stratégiques (de développement, de marketing, d'innovation technologique, etc) afin de résister à la concurrence.

1.3.2.5. Le risque de gouvernance :

Le risque de gouvernance correspond au « *fait que la banque soit exposée à des pertes financières et/ou à des sanctions, du fait des choix de gestion inappropriés ou non conformes opérés par ses dirigeants* » (Siliadin, 2019, p. 27). Le même auteur pense que même si ce risque appartient aux risques opérationnels, il doit être géré indépendamment de cette catégorie vu son importance et sa gravité.

1.3.2.6. Le risque de réputation :

Il s'agit de « *la perte de confiance, de crédibilité ou de notoriété d'un établissement auprès du marché et/ou de sa clientèle due à des pratiques non conformes à la déontologie ou mettant en cause son professionnalisme. Le risque d'image peut d'ailleurs résulter de la survenance de toutes les autres natures de risques opérationnels ou bancaires...* » (Siliadin, 2019, p. 27). L'importance majeure de la réputation, particulièrement dans le secteur bancaire,

a amené certains auteurs (Gaultier-Gaillard & Pratlong, 2011, pp. 272-273) à la considérer comme un actif immatériel pour l'organisation (la banque).

1.3.2.7. Le risque de concentration :

Le risque de concentration est « *le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaire...* » Art. 02 (BA, 2011). Alors, au sens de cet article, les contreparties sont considérées comme un même bénéficiaire si elles sont actives dans le même secteur ou dans la même zone géographique.

Pour expliquer la concrétisation de ce risque, nous prenons l'exemple d'une banque X ayant un portefeuille de crédit constitué majoritairement par des crédits octroyés à des agences de voyages. Ces dernières ont rencontré des difficultés financières énormes à cause de la fermeture des frontières lors de la crise sanitaire du COVID-19 ce qui a influencé amplement leurs capacités de remboursement. Dans ce cas, la banque X supportera un risque de crédit élevé qui peut engendrer d'autres risques, et par la suite, mettre en péril la continuité de son activité.

D'une part, ce risque peut être maîtrisé à travers la diversification du portefeuille des débiteurs comme nous l'avons déjà expliqué (voir risque de crédit). D'autre part, les difficultés rencontrées par une banque peuvent influencer également les autres banques puisque le système bancaire est un système interrelié. En conséquence, l'intervention des autorités de tutelle est indispensable afin de contrôler l'activité bancaire ainsi que ses effets sur l'économie.

1.3.2.8. Le risque systémique :

« *C'est un risque de défaillance globale du secteur bancaire* » (Coupey-Soubeyran & Nijdam, 2018, p. 42). Cela veut dire qu'il s'agit d'une faillite en cascade propagée d'une seule banque à l'ensemble du secteur bancaire à cause de l'interconnexion entre les différents établissements bancaires.

Le risque peut représenter une source de profit pour une banque. Mais une prise de risques excessive peut mettre en danger la continuité de son activité. A cet effet, il est nécessaire de les gérer d'une manière efficace ; c'est ce que nous appelons « le management des risques ».

2. Le management des risques bancaires

Dans la sous-section précédente, nous avons présenté les différents types de risques auxquels est exposée une banque dans le cadre de son activité. Sur la base de ce qui précède, nous pouvons affirmer que le risque est inhérent à l'activité bancaire ce qui nécessite de les gérer efficacement afin d'assurer la pérennité de l'établissement bancaire. C'est à ce niveau où intervient la notion du « risk management ».

2.1. L'apparition du risk-management

En cherchant l'origine historique de cette notion, certains auteurs (Baye, 1992, p. 07) & (Meier, 2017, pp. 42-43) pensent que les premières formes du risk management trouvent leurs origines dans la théorie de l'organisation de H. Fayol (1916) qui a découpé l'organisation en six fonctions dont la fonction de sécurité. D'autres auteurs (Dionne, 2013, pp. 02-03) stipulent que la gestion des risques s'est apparue entre 1956 et 1964 avec le développement de certaines activités de prévention et de couverture liées au domaine des assurances. Puis, le champ d'intervention de la gestion des risques s'est développé pour englober les risques liés aux entreprises et aux banques (1980) ainsi que le risque de liquidité et les risques

opérationnels (1990). Les années suivantes ont enregistré une évolution considérable de la gestion des risques avec le développement des modèles de mesure sophistiqués. Aussi, les scandales financiers dont l'origine remonte à une faillite du système de gestion des risques ont nécessité une révision du cadre réglementaire qui l'encadre ; certains auteurs s'opposent à cette supposition. Pour (Dionne, 2013, p. 03), ces scandales sont à la fois dus au non-respect de la réglementation régissant la gestion des risques et à la mauvaise application des règles de gouvernance.

En suivant l'évolution historique du « risk management », nous remarquons l'utilisation de différentes appellations (management des risques/gestion des risques) pour désigner cette notion. Cela est dû éventuellement à la confusion entre les deux notions 'management' et 'gestion'. Et c'est la raison pour laquelle différents chercheurs optent pour l'utilisation de l'origine anglais 'risk-management' qui a apparu aux Etats Unis à la fin des années cinquante. De même, pour (Aubry, 2012, p. 18), ce terme n'a pas d'équivalent français car il pense que le rôle du gestionnaire des risques est différent de celui du risk-manager. D'un côté, pour lui, le gestionnaire des risques est chargé de la conduite des actions permettant à l'organisation de gérer ses risques. D'un autre côté, le risk-manager est un visionnaire assurant la maîtrise de l'ensemble des risques de l'organisation dans le cadre d'une approche globale. Donc, le rôle du risk-manager consiste à maîtriser les risques liés à chacun des éléments composants l'organisation tout en prenant en considération leur interdépendance ce qui permettra d'assurer un risk management cohérent pour l'ensemble. Également, il est nécessaire de préciser que le risk-manager, lors de la réalisation de sa mission, doit s'aligner aux objectifs fixés. En conséquence, l'utilisation du terme 'risk-management' ou 'management des risques' nous semble plus adéquate ; surtout comme il s'agit de l'appellation retenue par l'AMRAE.

2.2. Définition du risk-management

Après avoir présenté un bref rappel sur l'évolution historique du risk-management, nous définissons cette notion. Le risk-management est considéré par le dictionnaire anglais (Cambridge Dictionary, s.d.) comme une activité permettant de calculer et de réduire le risque afin d'éviter la perte et la faillite pour une organisation. À l'inverse de cette définition, que nous jugeons trop simpliste, nous pensons que le risk-management a pour finalité la minimisation de la perte et non pas son élimination totale qui peut arriver exceptionnellement. Aussi, les standards australiens et néo-zélandais du risk-management AS/NZS 4360 : 1999 indiquent que « *the risk-management is the culture, processes and structures that are directed towards the effective management of potential opportunities and adverse effects (la gestion des risques est la culture, les processus et structures qui sont dirigés vers la gestion efficace d'opportunités potentielles ou d'effets défavorables)* » (LACROIX, 2007, p. 10). En traduisant la définition précédente, LACROIX J. a utilisé le terme 'gestion des risques' comme équivalent français du terme anglais 'risk-management'. Alors qu'il ne s'agit pas de l'appellation la plus adéquate comme nous l'avons précédemment précisé.

En outre, Le risk-management est « *le processus appliquée tout au long d'un programme et qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques* » (Courtot, 1998) in (Aubry, 2012, p. 17). Aussi il a été défini comme étant « *l'identification du risque résiduel, son évaluation, le choix d'une stratégie de maîtrise et un contrôle* » (LACROIX, 2007, p. 10). De même, dans son livre 'VALUE AT RISK', JORION P. stipule que : « *Financial risk management refers to the design and implementation of procedures for identifying, measuring, and managing financial risks... (le management des risques financiers se réfère à la conception et à la mise en œuvre de procédures d'identification, de mesure et de management des risques financiers...²⁴)* » (JORION, 2007, p.

²⁴ Traduction libre.

13). Alors, ces définitions ont considéré le risk-management comme un processus assurant l'identification, la mesure et la maîtrise des risques. Par ailleurs, LACROIX J. a évoqué une notion importante qui est le 'risque résiduel'. Il s'agit du risque subsistant après élimination des risques jugés inacceptables. Autrement dit, une fois le risque brut est identifié, l'organisation procède à la mise en place des mesures permettant de le maîtriser. Puis, la partie tolérable du risque restant représente le risque résiduel à supporter (selon le niveau d'appétence au risque).

Selon le cadre de référence relatif au risk-management, publié par le COSO en 2004, traduit par l'IFACI en 2005, le risk-management est « *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (REDING, 2015, p. 05 (chapitre 04)). Conformément au même cadre de référence, cette définition permet de tirer les conséquences suivantes :

Un processus permanent :

Le risk-management est considéré comme un enchaînement d'opérations liées afin d'atteindre un objectif bien précis qui est la maîtrise des risques. Ces opérations sont continuellement effectuées dans toute l'organisation.

Mis en œuvre par tous les collaborateurs :

La mise en œuvre de ce processus fait intervenir l'ensemble des collaborateurs de l'organisation aux différents niveaux hiérarchiques, comme le précise la définition précédente.

Pris en compte dans l'élaboration de la stratégie :

Cela veut dire que les choix stratégiques de l'organisation doivent être cohérents avec son processus de risk-management.

Une vision globale de l'exposition aux risques :

La mise en œuvre verticale (à tous les niveaux) et horizontale (dans toutes les unités) du risk-management permet d'obtenir une vision globale sur les risques auxquels est exposés l'organisation.

L'objectif du risk-management :

Le risk-management assure l'identification et la maîtrise des événements défavorables éventuels (les risques) pouvant contrarier l'atteinte des objectifs de l'organisation dans la limite de son appétence au risque.

La finalité du risk-management :

Le risk-management donne une assurance à la direction générale et au conseil d'administration puisqu'il permet de maîtriser les risques susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Un outil de coordination :

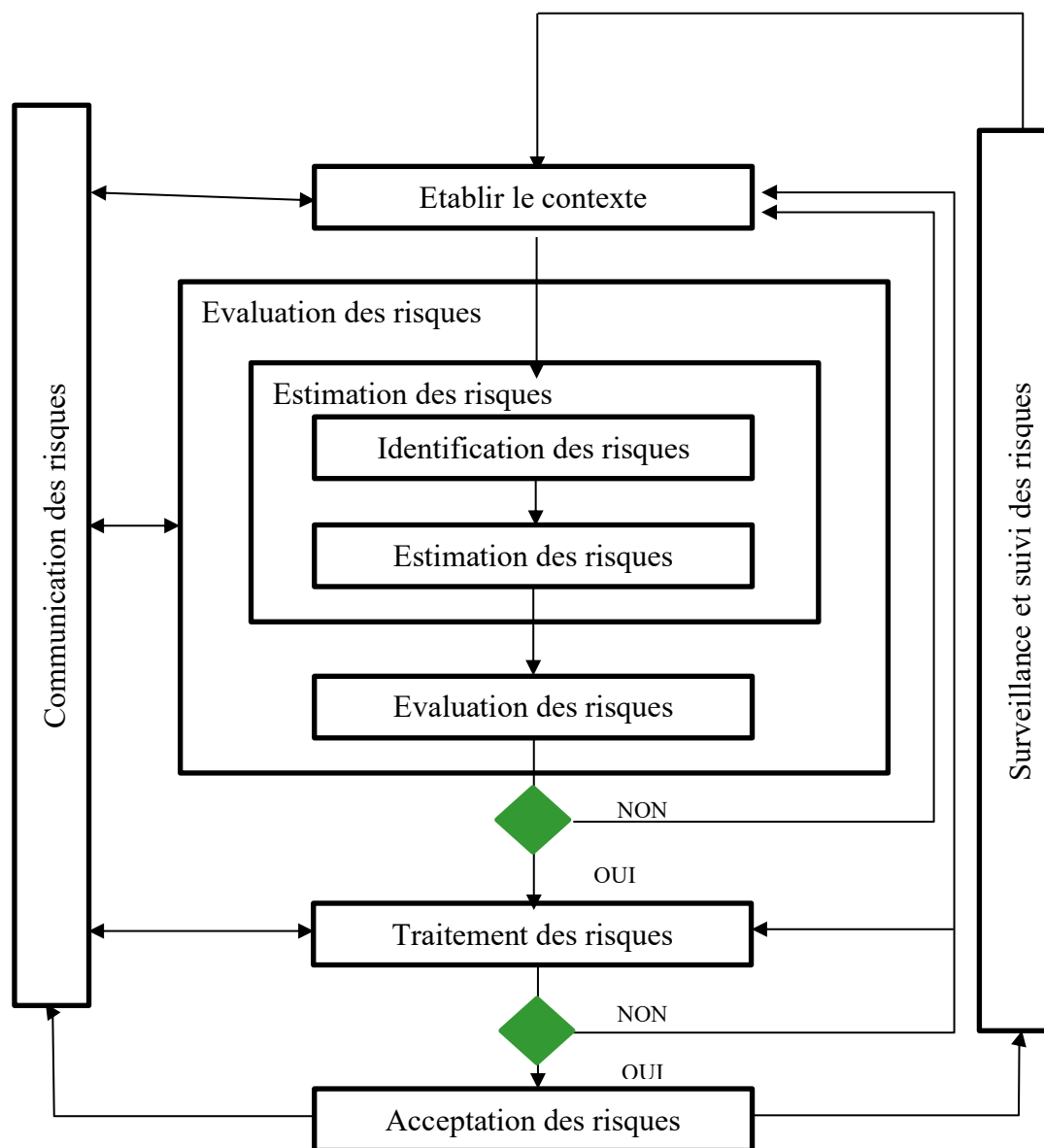
Le risk-management est un outil de coordination entre les différents objectifs fixés qui découlent d'une ou de plusieurs catégories indépendantes susceptibles de se chevaucher.

Sur la base de ce qui précède, nous pouvons considérer le risk-management comme un processus d'identification, d'évaluation et de maîtrise de l'ensemble des risques auxquels est exposés l'organisation, et qui est mis en œuvre par tous ses collaborateurs. Ce processus veille continuellement à l'atteinte des différents objectifs fixés.

2.3. La démarche du risk-management

D'après les définitions précédentes, le risk-management est un enchaînement d'opérations ayant pour objectif l'identification, la mesure et la maîtrise de l'ensemble des risques. Selon la norme ISO 27005, ce processus se décompose en six (06) étapes qui sont les suivantes (voir le schéma suivant) :

Figure 6: la démarche du risk-management selon la norme ISO 27005



Source: ISO 27005 in (BELLAZRAK & al., 2009, p. 04)

- Phase d'établissement :

Cette première phase consiste à délimiter le périmètre d'intervention du risk-management ce qui est nécessaire pour la phase suivante.

- **Phase d'évaluation :**

A cette deuxième phase, le risk-manager procède, tout d'abord, à l'identification de l'ensemble des risques susceptibles de menacer l'organisation. Puis, il doit les qualifier conformément à certains critères (la nature, la gravité, la probabilité d'occurrence, etc). Après cela, le risk-manager évalue ces risques pour pouvoir les traiter distinctement.

- **Phase de traitement :**

Après avoir qualifié et quantifié tous les risques déjà identifiés, cette troisième phase consiste à traiter ces risques en choisissant la solution la plus adéquate (éviter le risque, le transférer, le réduire ou le prendre). Ce choix est effectué selon les objectifs à atteindre de l'organisation, son appétence au risque ainsi que le classement du risque en question.

- **Phase d'acceptation :**

La phase précédente permet au risk-manager d'apprécier le risque subsistant après mise en place des différentes mesures citées ci-haut ; il s'agit du risque résiduel à supporter.

- **Phase de communication :**

Cette phase est effectuée simultanément avec chacune des phases précédentes afin de fournir aux managers de l'organisation (les décideurs) des informations relatives à la mise en œuvre du processus risk-management. Cette communication permanente – sur la démarche risk-management – permettra aux managers d'intervenir à tout moment pour des éventuelles corrections.

- **Phase de surveillance :**

Cette dernière phase est indispensable pour s'assurer en permanence de l'efficacité des mesures précédemment mises en œuvre. Alors, chaque dysfonctionnement identifié nécessitera une réadaptation de ces mesures selon les objectifs fixés.

Cette décomposition qui a été fixée par la norme ISO 27005 concerne la démarche du risk-management d'une manière générale. En ce qui concerne le domaine bancaire, (SARDI & JACOB, 2001) stipulent que cette démarche se subdivise en six (06) étapes comme le représente le schéma suivant :

Figure 7: la démarche du risk-management



Source : (SARDI & JACOB, 2001, p. 22)

Alors, nous expliquons chacune de ces étapes :

2.3.1 Etape d'identification :

Lors de cette première étape d'identification, le risk-manager effectue un recensement des événements défavorables susceptibles de représenter des risques pour la banque. Aussi, les risques identifiés doivent être continuellement mis à jour vu l'instabilité du domaine bancaire.

2.3.2 Etape d'évaluation et de mesure :

Après avoir identifié l'ensemble des risques menaçant la banque, la deuxième étape consiste à les quantifier. Dans cette phase, le risk-manager évalue les risques déjà identifiés en fonction de leurs types, gravités et probabilités d'occurrence. Il s'agit d'une étape cruciale servant lors de la prise de décision.

2.3.3 Etape de décision :

D'abord, il faut analyser les facteurs qui ont engendré les risques déjà identifiés. Puis, en fonction de cette analyse, le risk-manager sera capable, d'un côté, de prendre une décision adéquate et, d'un autre côté, de planifier les mesures nécessaires. Selon son degré d'aversion au risque, la banque prend une des décisions suivantes (voir le schéma suivant) :

Figure 8: les modalités de traitement des risques évalués



Source : inspiré de (YAWAR ALAM, 2016, p. 04)

2.3.4 Etape de gestion opérationnelle :

C'est l'étape de la mise en œuvre des mesures planifiées afin de maîtriser les risques précédemment identifiés et évalués.

2.3.5 Etape de surveillance :

Afin de s'assurer de l'efficacité des mesures prises, un suivi continu semble nécessaire. Cela permettra de les adapter aux éventuels changements (ex : la probabilité d'occurrence, la fréquence ou la gravité).

2.3.6 Etape de reporting :

Un compte rendu de cette démarche est adressé au top management de la banque (la DG, le CA, le comité des risques...etc). Cette dernière étape de reporting permettra à ces organes de gouvernance d'apprécier l'efficacité du processus du risk-management et d'adresser des recommandations s'il y a lieu.

3. Les cadres de références essentiels du risk-management

Les différents cadres de référence organisant la mise en œuvre de la démarche risk-management permettent d'assurer son efficacité. Parmi ces référentiels, nous distinguons les suivants :

3.1. Le COSO II

Le COSO a été créée, en 1987, en réponse aux différents scandales financiers qui ont eu lieu en Amérique afin d'analyser, d'une manière détaillée, les rapports financiers frauduleux. Selon le (COSO, s.d.), cette analyse a permis d'identifier les différents cas de déclarations financières frauduleuses, d'extraire les caractéristiques principales communes des sociétés ayant commis de la fraude et de donner des recommandations ayant pour but d'assurer une information financière de qualité.

En 1992, le COSO a publié son premier référentiel – appelé COSO I – qui définit le contrôle interne, les trois objectifs qu'il est appelé à en assurer la réalisation, ses différentes composantes ainsi que les structures de l'entreprise qu'il faut distinguer. En 2013, après les consultations publiques, c'était la publication du COSO II qui représente la version actualisée du cadre de référence pour le risk-management de 2004.

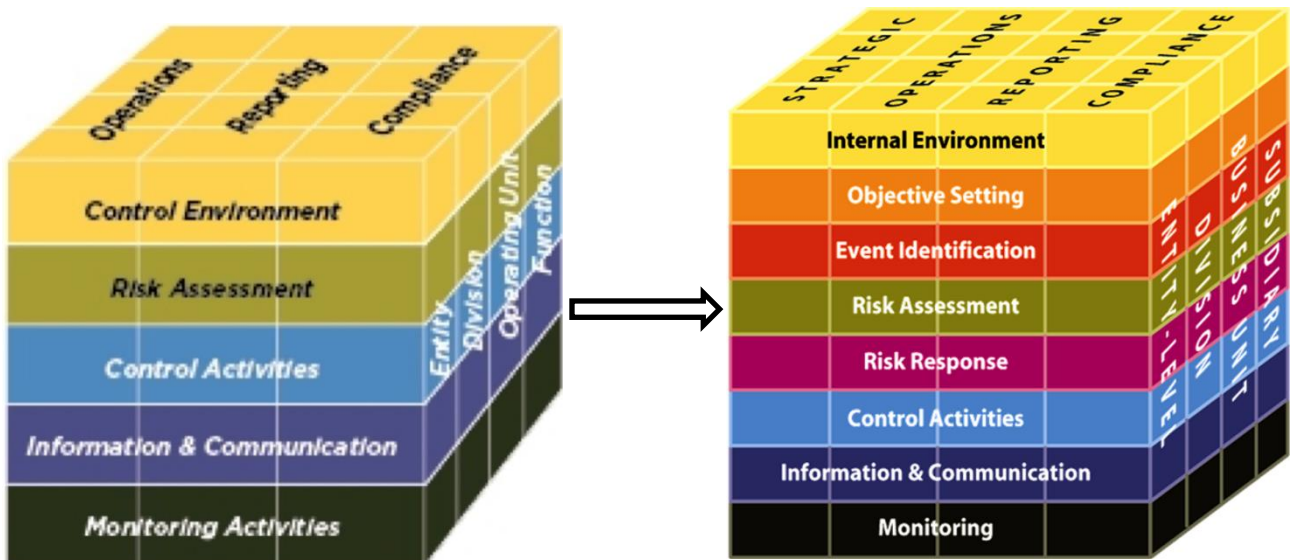
En effectuant une simple comparaison entre le COSO I et le COSO II, nous pouvons déduire ce qui suit :

- Le COSO II introduit deux notions importantes qui sont « le *risk appetite*²⁵ » et « le seuil de tolérance²⁶ » ;
- Le COSO II rajoute « les objectifs stratégiques » aux objectifs déjà définis par le COSO I ;
- Le COSO II complète les composantes, énumérées par le COSO I, en introduisant les trois autres éléments suivants : la définition des objectifs, l'identification des événements et le traitement des risques ;
- Le COSO II approfondit le risk management à plusieurs niveaux de l'organisation (division, filiales, etc).

Ces éléments peuvent être résumés à travers le schéma suivant (voir la page suivante) :

²⁵ L'appétence au risque : le niveau de risque que l'organisation accepte de le supporter.

²⁶ Le seuil de tolérance : la variation du niveau de risque que l'organisation juge acceptable par rapport à son niveau de *risk appetite*.

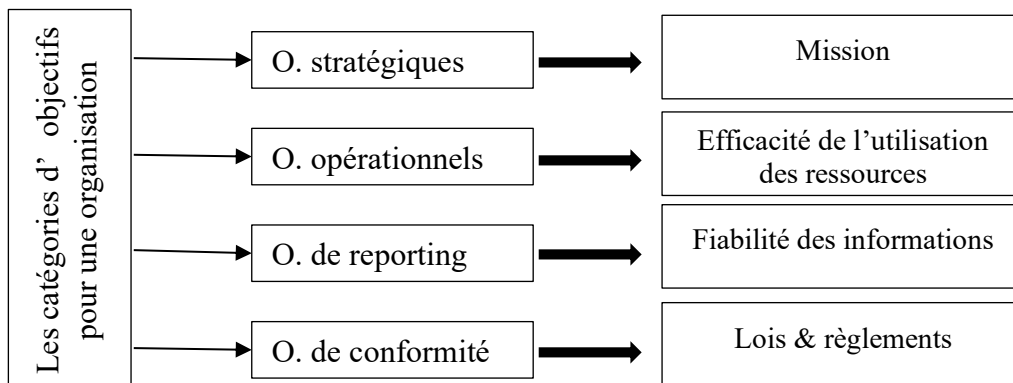


Source : (Committee of Sponsoring Organizations Commission, 2004)

Alors, le cube à droite illustre la relation entre les différents concepts constituant le dispositif du risk-management proposé par le COSO.

3.1.1. La 1ère dimension :

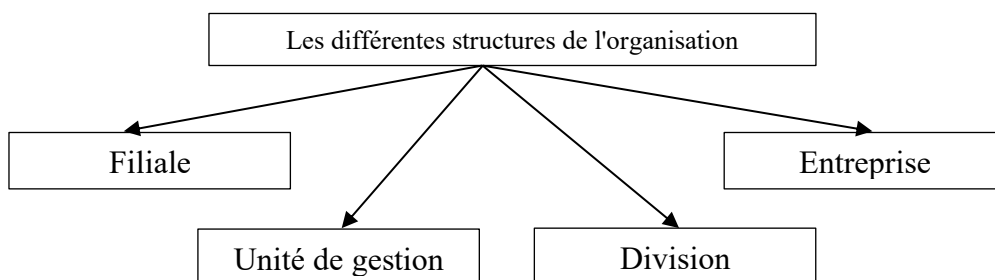
Figure 10: les différentes catégories d'objectifs pour une organisation (COSO II)



Source : (Committee of Sponsoring Organizations Commission, 2004)

3.1.2. La 2ème dimension :

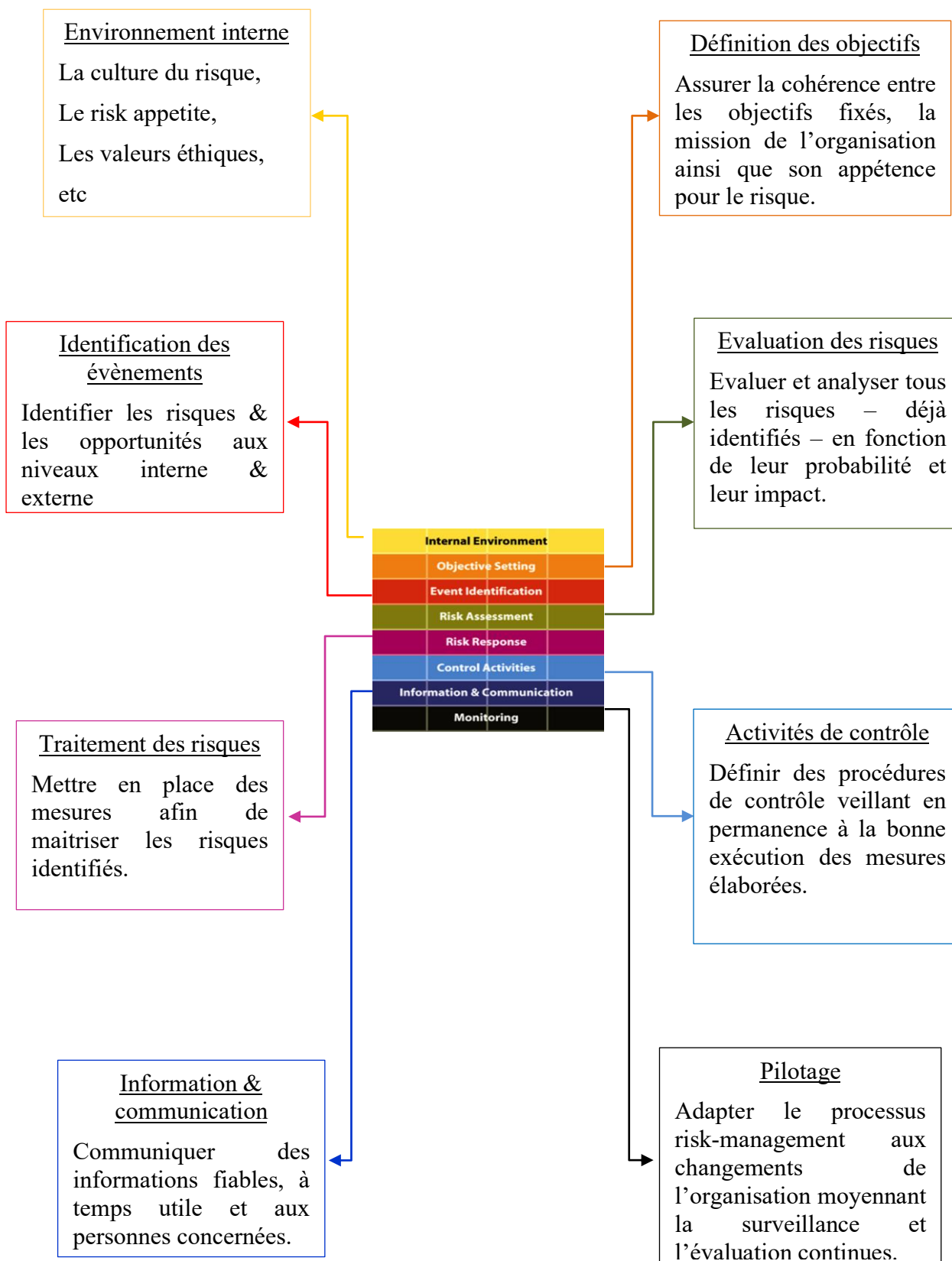
Figure 11: les différentes structures de l'organisation (COSO II)



Source : (Committee of Sponsoring Organizations Commission, 2004)

3.1.3. La 3ème dimension :

Figure 12: les composantes du système de risk management (COSO II)



Source : (Committee of Sponsoring Organizations Commission, 2004)

3.2. La norme ISO 31000

La norme ISO 31000, publiée en 2009 par l'Organisation Internationale de Normalisation, établit un ensemble de principes et de lignes directrices relatifs au risk-management. Conformément à cette norme, il s'agit d'un processus qui concerne l'organisation toute entière avec ses différents niveaux horizontaux et verticaux. A cet effet, la norme ISO 31000 : 2009 indique l'ensemble de principes permettant d'assurer l'efficacité du processus risk-management. Également, elle a défini le cadre organisant la mise en œuvre de ce processus dès la phase de conception jusqu'à la phase de suivi et de correction. Enfin, la même norme a détaillé les différentes étapes constituant le processus du risk management.

L'évolution qu'a connu l'environnement des organisations a nécessité une révision de la norme ISO 31000 (version révisée publiée en 2018). Selon l'explication de J. BROWN, président du comité technique de l'ISO (Sandrine, 2018), la norme ISO 31000 : 2018 a insisté sur l'intégration du risk-management à toutes les activités de l'organisation. Alors, la version révisée a considéré le processus risk-management parmi les outils de création et de préservation de la valeur au sein de l'organisation. Afin d'atteindre cette finalité, les différents éléments constituant le dispositif du risk-management (principes, cadre et processus) ont été également révisés et complétés.

3.3. Le cadre de référence de l'AMF

Le cadre de référence du management des risques et du contrôle interne, développé par l'AMF en 2007, considère que le risk-management participe à la création et la préservation de la valeur de l'organisation. Pour ce faire, comme le stipule (Pierandrei, 2019, pp. 37-38), il veille à :

- L'atteinte des objectifs en sécurisant le processus de prise de décision ;
- La cohérence des actions à mettre en place avec la politique de l'organisation ;
- L'implication de tous les collaborateurs de l'organisation en ayant une vision globale commune des risques essentiels menaçant son activité.

Ce cadre de référence, inspiré des deux référentiels internationaux COSO II et ISO 31000, comprend des principes généraux à suivre (définitions, objectifs, composantes, etc) ainsi qu'un guide d'application portant sur le management des risques et le contrôle interne. Pour terminer, il est nécessaire de préciser que ce cadre de référence de l'AMF concerne les sociétés françaises dont la capitalisation boursière est de valeur moyennes et petites (< 1milliard €) (AMF, 2010).

3.4. Le cadre de référence de la FERMA

La FERMA a développé un cadre de référence pour le risk-management qui a défini les deux notions : 'risque' et 'risk-management'. Également, il a détaillé l'ensemble des facteurs internes (ex : la liquidité, le SI, le dispositif de contrôle, etc) et externes (les taux d'intérêt & de change, la réglementation, les catastrophes naturelles, etc) susceptibles de menacer l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le même cadre de référence considère le dispositif du risk-management comme un enchaînement d'étapes permettant de maîtriser l'ensemble des risques auxquels fait face une organisation. Pour terminer, la (FERMA, 2003) a souligné l'importance de la surveillance perpétuelle de ce processus afin d'effectuer des éventuelles corrections.

Comme nous l'avons déjà souligné, la création du référentiel COSO était une réponse aux scandales financiers qui ont eu lieu en Amérique dans les années précédentes. Ces scandales ont engendré une crise de confiance par rapport à la qualité et l'exactitude des informations financières communiquées. Pour cette raison, en juillet 2002, le Fed a adopté la

Chapitre 02 : généralités sur le management des risques bancaires
Section 02 : le management des risques bancaires

loi SOX qui stipule des réformes en matière de comptabilité, de communication financière, de contrôle interne et de risk-management pour les sociétés cotées dans le but de fournir une garantie aux investisseurs. De la même manière, en juillet 2003, les autorités parlementaires Françaises ont adopté la LSF dans le cadre du renforcement des règles de gouvernance et de risk-management. (Pierandrei, 2019, p. 40) a rajouté que la loi SOX recommande l'utilisation du référentiel COSO ; inversement à la LSF qui laisse le choix entre ce dernier et le cadre de référence de l'AMF. Selon le même auteur, le périmètre de la notion 'risque' selon la loi LSF est plus large que celui de la loi SOX qui concentre beaucoup plus sur l'aspect comptable et financier.

À l'instar des autres organisations, les banques sont exposées à des risques susceptibles de menacer l'atteinte de leurs objectifs. Mais la particularité de l'activité bancaire génère des risques qui lui sont spécifiques comme le risque systémique. Ce dernier risque peut engendrer une faillite des banques en cascade surtout dans une situation d'incertitude. Par ailleurs, l'interconnexion entre l'économie mondiale et le système bancaire rend nécessaire de veiller continuellement à la stabilité de ce dernier. Pour ce faire, le comité de Bâle a élaboré un dispositif réglementaire dédié au secteur bancaire appelé « les accords de la réglementation bancaire » ou plus communément « les accords de Bâle ». Alors, ces accords vont être détaillés lors de la prochaine section.

SECTION 03 : LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE BANCAIRE

La réglementation prudentielle du secteur bancaire veille à éviter le risque systémique et à protéger les déposants. Alors, ces deux facteurs justifient à la fois le rôle de refinancement garanti par la Banque centrale (prêteur en dernier ressort) ainsi que l'assurance-dépôts ayant pour objet de rassurer les déposants. Dans le but d'assurer l'efficacité de ces deux moyens et d'éviter les problèmes d'aléa moral²⁷ qui peuvent apparaître, des exigences minimales en matière de fonds propres ont été imposées. En outre, « *ces exigences sont basées sur des lignes directrices établies par le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, qui rassemble les autorités de contrôle des banques des pays du G10* » (VAN ROY, 2008, p. 81).

1. La réglementation prudentielle bancaire à l'échelle internationale

A la suite des crises financières précédentes, le cadre réglementaire du système bancaire s'est développé et est devenu de plus en plus complexe dans le but de veiller – en permanence – à la stabilité et la résistance des banques. A cet effet, quelques institutions ont été créés (ex : le comité de Bâle, l'ABE, etc) afin d'unifier les règles prudentielles régissant l'activité bancaire. Dans le présent travail de recherche, nous concentrons uniquement sur le comité de Bâle qui est considéré comme la principale autorité de normalisation internationale en matière de réglementation prudentielle.

1.1. La création du comité de Bâle

A cause de nombreuses perturbations – causées initialement par la faillite de Bretton Woods²⁸ – qui ont déstabilisé les marchés financiers internationaux, le groupe des dix G10 est intervenu pour renforcer la supervision et le contrôle bancaire. Cela s'est concrétisé en 1974 à travers la création du comité de Bâle à la BRI en Suisse (Bâle) qui est chargé – selon (Titilokpé, 2018, p. 28) – de l'établissement des normes réglementaires minimales, de la diffusion des informations liées aux secteurs bancaire et financier à l'échelle internationale et de la coordination avec les autres institutions nationales de normalisation et de supervision. Dans les années suivantes, d'autres pays ont adhéré au comité de Bâle moyennant leurs autorités de supervision prudentielle (principalement les banques centrales).

Par ailleurs, il est essentiel de rappeler que les décisions du comité de Bâle n'ont pas le caractère obligatoire. De ce fait, c'est la coopération des différentes autorités nationales de supervision prudentielle qui permet de mettre en œuvre les normes, les lignes directrices et les bonnes pratiques recommandées par le comité. De même, (Titilokpé, 2018, p. 29) a rajouté que la mise en œuvre convenable de ces normes prudentielles renforce la solidité et la résilience du secteur bancaire en instaurant une atmosphère confiance.

1.2. Les accords de Bâle

Afin de réaliser sa mission, le comité de Bâle établit des normes prudentielles définissant les exigences minimales à respecter par les banques, des « bonnes pratiques » et des « orientations » à des fins d'amélioration. L'ensemble représente « les accords de Bâle » qui ont été révisés plusieurs fois (voir le tableau ci-après).

²⁷ Prise de risque excessif par les banques puisqu'elles sont en quelque sorte protégées.

²⁸ Système de change dollar/or

Tableau 13: les accords de Bâle

| Date : | Accords : |
|--------|-----------|
| 1988 | Bâle I |
| 2004 | Bâle II |
| 2010 | Bâle III |

Source : (VISNOVSKY, 2017, p. 02)

1.2.1. L'accord de Bâle I (ratio de Cooke) :

L'accord de Bâle I représente le premier accord multinational, émanant du comité, ayant pour objectif le renforcement de la stabilité du système bancaire à l'échelle internationale et le rapprochement des exigences réglementaires relatives de fonds propres. Cet accord a introduit un ratio de solvabilité bancaire, appelé communément « le ratio de Cooke », qui fixe un seuil minimum de fonds propres de 8% du total actifs pondérés aux risques comme le montre la formule suivante :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres Règlementaires}}{\text{Actifs Pondérés aux risques}} \geq 8\%$$

Ce seuil minimum représente une marge de liquidité permettant aux banques de faire face aux événements défavorables. En ce qui concerne la pondération, elle est relative au niveau du risque de crédit lié à chaque catégorie de créances (voir le tableau suivant).

Tableau 14: les pondérations des actifs en fonction du risque (ratio de Cooke)

| Catégorie | Pondération |
|--|-------------|
| Créances sur l'Etat | 0% |
| Créances sur banques/collectivités locales | 20% |
| Crédits immobiliers | 50% |
| Autres éléments d'actifs | 100% |

Source : (VISNOVSKY, 2017, p. 04)

Donc, le ratio de Cooke a pour objet de maîtriser le risque de crédit (de contrepartie) en instaurant la contrainte du seuil minimum de fonds propres réglementaires. Sachant que les pondérations des actifs en fonction du risque, comme le montre le tableau précédent, sont proportionnelles à la fraction susceptible d'être perdue en cas de défaillance de la contrepartie. Dans les années suivantes, la réglementation prudentielle a évolué pour englober le risque de marché lors du calcul des exigences minimales en fonds propres réglementaires (Market Risk Amendment) en utilisant des modèles internes (VaR) aux banques comme l'a confirmé (BESSIS, 1995, pp. 63-64).

Avec le développement de l'économie et l'évolution de l'activité bancaire, les exigences réglementaires introduites par le ratio de Cooke n'étaient plus suffisantes. D'une part, l'accord de Bâle I ainsi que ses différents amendements ne prennent en considération que les risques de crédit et de marché. D'autre part, les pondérations des actifs en fonction du risque ont été jugées « forfaitaires » puisqu'elles ne tiennent pas compte de la particularité de chaque créance (niveau réel du risque, les garanties assorties, etc). De même, (Titilokpé, 2018) a critiqué le ratio de Cooke par rapport à son insensibilité aux techniques de diversification du portefeuille crédit. De ce fait, ces lacunes enregistrées ont nécessité des réformes afin de définir un cadre réglementaire plus cohérent avec la réalité économique.

1.2.2. Les accords de Bâle II (ratio de McDonough) :

Le comité de Bâle a envisagé les réformes apportées par les accords de Bâle II en réponse aux insuffisances enregistrées par l'accord précédent. Alors, ils ont été organisés autour de trois (03) piliers interreliés qui sont (voir le tableau suivant) :

| Les accords de Bâle II | | |
|---|---|---|
| Pilier 01 : Les exigences minimales de FP | Pilier 02 : Surveillance prudentielle | Pilier 03 : Discipline de marché |
| <p>Risque de crédit : approche standard (notations externes) ou approches notations internes.</p> <p>Risque de marché : méthode standard ou méthode des modèles internes.</p> <p>Risque opérationnel : approches forfaitaires (indicateur de base & standardisée) ou approche de mesures avancées.</p> | <p>Inciter les banques à développer des techniques internes d'évaluation et de suivi, à la fois, de leurs risques et du capital économique nécessaire pour les couvrir.</p> <p>Ajuster – si nécessaire – les valeurs minimales exigées conformément au profil de risque de chaque banque ainsi qu'à l'efficacité de ses techniques.</p> | <p>Afin de compléter les deux premiers piliers, le comité de Bâle renforce la discipline de marché en exigeant, aux banques, la communication financière régulière des informations significatives (FP, risques, techniques d'évaluation et de suivi, etc).</p> |

Source : (BRI, s.d.)

Conformément au premier pilier des accords de Bâle II, le ratio de solvabilité (ratio McDonough) a été révisé ainsi :

$$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Fonds Propres Règlementaires}}{\sum(R. \text{ de crédit} + R. \text{ de marché} + R. \text{ opérationnel})} \geq 8\%$$

Pour terminer, la crise de subprimes a fait ressortir les insuffisances des mesures prudentielles prévues par les accords de Bâle II. Parmi lesquelles, (Titilokpé, 2018, p. 70) a concentré sur les trois insuffisances suivantes : les EFIS, le risque de liquidité et la procyclicité des systèmes financiers. En ce qui concerne le premier point, les dysfonctionnements potentiels des EFIS²⁹ sont un élément générateur de risque systémique. Autrement dit, l'importance et la complexité de leurs opérations peut mettre en péril, en cas de défaillance, le fonctionnement normal des deux systèmes financier et économique. Et pour le deuxième point, l'auteur pense que les accords de Bâle II n'ont pas suffisamment détaillé des recommandations à propos du risque de liquidité. Enfin, pour le dernier point, l'auteur a critiqué les recommandations de Bâle II par rapport aux écarts enregistrés lors de l'estimation des risques ce qui impacte, par la suite, l'évaluation du capital nécessaire. De ce fait, afin de combler ces lacunes, des réformes ont été introduites par les accords de Bâle III.

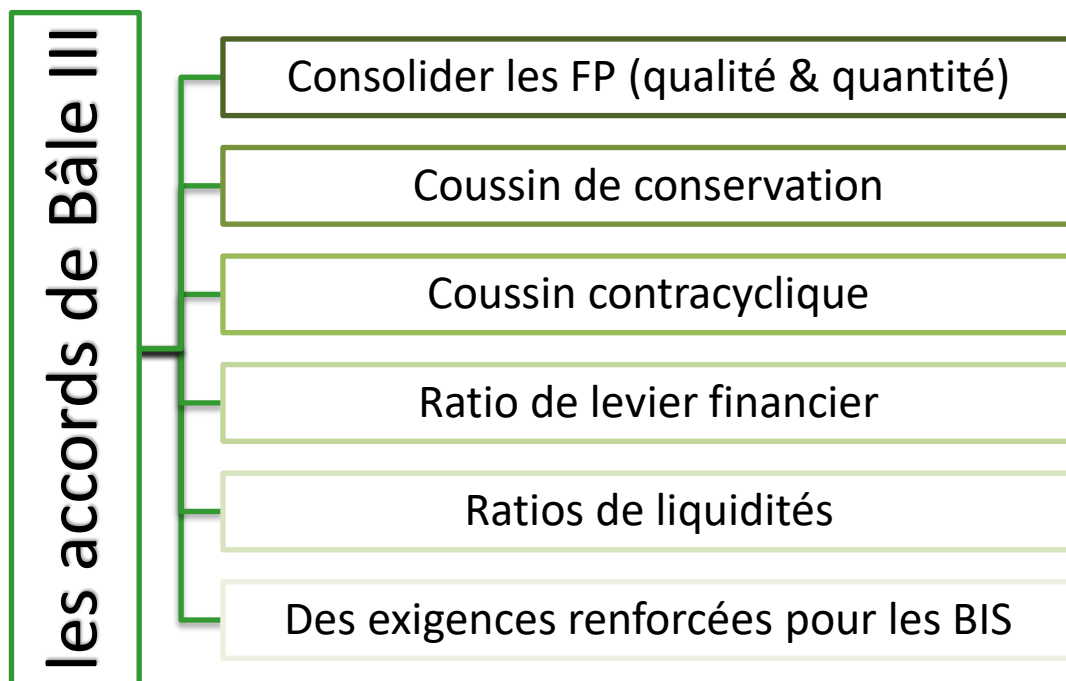
²⁹ Too big to fail banks.

1.2.3. Les accords de Bâle III :

Comme nous l'avons déjà expliqué, les réformes introduites par les accords de Bâle III avaient pour objectif d'apporter des corrections aux insuffisances des accords précédents signalées par la crise de 2007. Cette dernière s'est déclenchée d'une crise sur le marché de l'immobilier (la dégradation de la valeur & l'illiquidité des biens immobiliers) qui s'est propagée au secteur bancaire à la suite d'une crise de confiance (faillite de LEHMAN BROTHERS). En conséquence, l'économie mondiale a été fortement influencée à cause de l'absence des sources de financement nécessaires. Ensuite, les problèmes de liquidités rencontrés par nombreuses banques se sont rapidement transformés en problèmes de solvabilité. De même, cette crise a impacté à la baisse les recettes publiques ce qui a engendré une hausse du risque de la dette souveraine.

De ce fait, le nouveau dispositif vise à « ...améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs consécutifs à des tensions financières ou économiques, quelle qu'en soit la cause, et de réduire ainsi le risque de propagation à l'économie réelle » (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010, p. 01). Pour cela, le dispositif prudentiel de Bâle III a essayé de prendre en considération tous les risques auxquels se confrontent les banques (ex : le risque de liquidité, le risque de marché, le risque de taux et le risque de transformation³⁰). Donc, les réformes apportées par les accords de Bâle III peuvent être résumées ainsi (voir le schéma suivant) :

Figure 13: les principales réformes apportées par les accords de Bâle III



Source : inspiré de (BRI, s.d.)

Donc, le comité de Bâle, par ces réformes, a instauré une vision macro-prudentielle comme le confirme (Titilokpé, 2018, pp. 71-72). Tout d'abord, le comité a consolidé la qualité et la quantité des FP réglementaires ce qui permet d'étendre la couverture des risques. Dans ce cadre, le (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010, pp. 02-03) a indiqué que le niveau des FP de haute qualité doit être adapté à l'exposition des banques aux risques. Également, le même comité a insisté sur l'importance majeure de concilier les différentes

³⁰ Il s'agit du risque engendré par une discordance entre les échéances des actifs et des passifs.

définitions des FP et d'améliorer la communication financière relatives à ces derniers. A cette fin, il a détaillé les éléments constitutifs des FP de base (Tier 1) et des FP complémentaires (Tier 2).

Ensuite, la crise précédente a également mis en évidence la nécessité de renforcer et d'étendre la couverture des risques. Pour cette raison, le comité – à travers les réformes de Bâle III – a renforcé les exigences en matière de FP, de surveillance prudentielle et de discipline de marché (les trois piliers). Donc, ces améliorations assurent une meilleure couverture des risques, notamment : le risque de marché³¹ et le risque de contrepartie³². En outre, lors de l'évaluation des exigences minimales de FP par des modèles internes, il était recommandé aux banques de tenir compte de la volatilité des marchés afin d'assurer une évaluation plus réaliste. Aussi, le (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010, pp. 03-04) a indiqué que ces évaluations doivent prendre en considération la VaR et le CVA³³. La même référence a évoqué d'autres mesures supplémentaires prises dans le cadre de ces réformes, citant à titre d'exemple :

- ⇒ Les exigences en matière de gestion des risques liés aux sûretés et aux garanties ;
- ⇒ La surpondération des expositions nées des engagements de la banque à l'égard des autres établissements financiers ;
- ⇒ L'obligation de se baser sur des méthodes d'évaluation interne.

Par ailleurs, en complément des exigences minimales instaurées en termes de FP, le comité de Bâle a mis en place un nouveau ratio, appelé « ratio de levier financier », afin de maîtriser l'effet de l'endettement dans les banques. Par ailleurs, en ce qui concerne la question de la procyclicité des systèmes financiers, des mesures d'amélioration ont été prises – par le comité – afin de renforcer la résilience des banques face aux chocs et d'éviter ainsi leur propagation aux systèmes financier et économique. Parmi ces mesures, le (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010, pp. 05-08) a parlé de :

- ⇒ L'utilisation des stress testing en tant que technique de simulation de crise ;
- ⇒ Le renforcement du principe comptable de « la pertinence de l'information financière » à travers l'adoption de l'approche EL ;
- ⇒ L'encouragement pour constituer un coussin de conservation à mobiliser en période de crise ;
- ⇒ L'importance du coussin contracyclique pour se prémunir des pertes lors des périodes de hausse excessive du crédit.

Et pour la question des EBIS, les réformes de Bâle III ont imposé des exigences supplémentaires (FP, liquidité, surveillance prudentielle, etc) pour ces établissements dans l'intention de consolider leurs capacités d'absorption de pertes. Par ailleurs, la crise des prêts 'Subprimes' a souligné l'importance de veiller à la liquidité dans le but de s'assurer de l'équilibre permanent du secteur bancaire et des marchés financiers. De ce fait, en 2008, le comité de Bâle a publié un ensemble de recommandations concernant la gestion du risque de liquidité. Puis, pour les compléter, il a établi deux normes minimales, appelé ratios de liquidité, à savoir : le LCR et le NSFR.

1.3. Les normes instaurées par les accords de Bâle III

Comme nous l'avons évoqué ci-haut, les accords de Bâle III ont instauré plusieurs normes dans le but d'améliorer la résilience du secteur bancaire. Nous avons notamment :

³¹ Généré essentiellement par les opérations de négociation et de titrisation.

³² Surtout pour le risque lié aux opérations sur les produits dérivés.

³³ Un ajustement effectué à la suite d'une détérioration de la notation d'une contrepartie (augmentation du risque de défaut).

1.3.1. Liquidity Coverage Ratio (LCR) :

« Le ratio de liquidité à court terme (LCR) vise à favoriser la résilience des banques face à d'éventuelles difficultés de liquidité sur une période de 30 jours. » (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010, p. 10). Donc, l'objectif de cette première norme est de s'assurer que la banque détient un niveau suffisant d'actifs liquides de haute qualité³⁴ permettant de faire face à une éventuelle crise de liquidité sur un horizon d'un (01) mois.

$$LCR = \frac{\text{Actifs liquides de haute qualité}}{\text{Sorties nettes de trésorerie sur 30 jours}} \geq 100\%$$

1.3.2. Net Stable Funding Ratio (NSFR):

« Le ratio de liquidité à long terme (NSFR) requiert la détention d'un montant minimum de financements stables en rapport avec le profil de liquidité des actifs et avec les éventuels besoins de liquidité découlant des engagements d'hors-bilan sur une période de 1 an » (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010, p. 10). Autrement dit, cette deuxième norme améliore la résilience des banques – en matière de liquidité – en veillant à la cohérence de la structure des échéances d'actifs et de passifs. De ce fait, elle représente une bonne mesure du risque de liquidité global (bilan / hors-bilan).

$$NSFR = \frac{\text{Ressources stables disponibles}}{\text{Besoins en financement stables}} \geq 100\%$$

1.3.3. Coussin de conservation :

Le coussin/volant de conservation (conservation buffer) représente une marge supplémentaire de fonds propres à mobiliser, par les banques, en période de difficulté ce qui contribuera, selon (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2010, pp. 60-63), au renforcement de la résilience du secteur bancaire en période de décroissance économique. Cette exigence additionnelle de 2,5% a pour objectif de renforcer le dispositif réglementaire d'exigence minimale en Fonds Propres. De ce fait, le minimum global du capital à conserver est de 10,5%³⁵.

1.3.4. Coussin contracyclique :

Par mesure de prévention contre les perturbations de l'environnement macro-financier, les accords de Bâle III ont recommandé la constitution d'un coussin/volant contracyclique. Alors, ce coussin, qui constitue une marge de fonds propres, permettra à la banque de se protéger lors des périodes de repli économique.

$$\text{Coussin contracyclique} = \frac{\text{Fonds Propres de base}}{\text{Actifs Pondérés par le risque}} \geq 2,5\%³⁶$$

1.3.5. Leverage ratio :

Lors de la crise des Subprimes, l'effet de levier excessif cumulé dans le secteur bancaire a engendré des perturbations pour ce dernier et pour l'économie. De ce fait, le comité a institué le ratio de levier (LR) afin de plafonner son accumulation et de compléter, ainsi, les exigences en FP basées sur les risques.

$$LR = \frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Exposition Brute}} \geq 3\%$$

Dans le passage précédent, nous avons présenté la réglementation prudentielle bancaire à l'échelle internationale, notamment les différentes normes instaurées par le comité de Bâle, permettant de renforcer la solidité du système bancaire et d'assurer conséquemment

³⁴ Des actifs liquides sur le marché même en période de crise.

³⁵ Le comité de Bâle a recommandé une mise en place progressive de ce coussin de conservation [01/2016 - 01/2019].

³⁶ [0%-2,5%] : en fonction de l'estimation du degré de risque cumulé.

la stabilité de l'économie. Puis, dans la sous-section suivante, nous synthétisons les principales mesures instituées par le dispositif prudentiel national régissant l'activité bancaire.

2. La réglementation prudentielle bancaire à l'échelle nationale

Par mesure d'alignement aux accords de Bâle, le législateur Algérien a promulgué un dispositif prudentiel permettant de mieux maîtriser les risques bancaires. Alors, ce dispositif est constitué essentiellement des textes réglementaires suivants (voir le tableau ci-après) :

Tableau 15: les principaux textes réglementaires constituant le dispositif prudentiel en Algérie

| Type : | Année : | N° : | Portant sur : |
|--------------------|----------------|--|--|
| Ordonnances | 2003 | N° 03-11 du 26-08-2003 | Monnaie et crédit. |
| | 2009 | N° 09-01 du 22-07-2009 | LFC 2009. |
| | 2010 | N° 10-04 du 26-08-2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26-08-2003. | Monnaie et crédit. |
| Règlements | 1995 | N° 95-08 du 23-12-1995 | Marché des changes. |
| | 2004 | N° 04-04 du 19-07-2004 | Coefficient de FP et de ressources permanentes. |
| | 2011 | N° 11-03 du 24-05-2011 | Surveillance des risques interbancaires. |
| | | N° 11-04 du 24-05-2011 | Identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité. |
| | | N° 11-08 du 28-11-2011 | Contrôle interne des banques et EF. |
| | 2014 | N° 14-01 du 16-02-2014 | Coefficients de solvabilité applicables aux banques et EF. |
| | | N° 14-02 du 16-02-2014 | Grands risques et participations. |
| | | N° 14-03 du 16-02-2014 | Classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et EF. |
| | 2017 | N° 2017-01 du 10-07-2017 | Marché interbancaire des changes et instruments de couverture du risque de change. |
| | 2018 | N° 2018-01 du 30-04-2018 modifiant et complétant le règlement n° 2004-03 du 04-03-2004 | Système de garantie des dépôts bancaires. |
| | | N° 2018-03 du 04-11-2018 | Capital minimum des banques et EF exerçant en Algérie. |
| | 2020 | N° 2020-03 du 15-03-2020 | Système de garantie des dépôts bancaires. |
| | | N° 2020-08 du 07-12-2020 modifiant et complétant le | Capital minimum des banques et EF |

Chapitre 02 : généralités sur le management des risques bancaires
 Section 03 : la réglementation prudentielle bancaire

| | | | |
|---------------------|------|---|---|
| | | règlement n° 2018-03 du 04-11-2018 | exerçant en Algérie. |
| Instructions | 2014 | N° 02-2014 du 29-09-2014 | Détermination du taux de la prime due au titre de la participation au FGDB. |
| | | N° 03-2014 du 23-11-2014 | Niveau des engagements extérieurs des banques et des EF. |
| | | N° 04-2014 du 30-12-2014 | Coefficients de solvabilité applicables aux banques et EF. |
| | | N° 05-2014 du 30-12-2014 | Modèles de déclaration des grands risques par les banques et EF. |
| | 2015 | N° 02-2015 du 22-07-2015 | Niveau des engagements extérieurs des banques et des EF. |
| | 2016 | N° 01-2016 du 21-02-2016 | Détermination du taux de la prime due au titre de la participation au FGDB. |
| | | N° 02-2016 du 24-03-2016 | Le mode opératoire des opérations d'escompte et de réescompte d'effets publics et privés en faveur des banques et EF et d'avances et crédits aux banques. |
| | | N° 03-2016 du 25-04-2016 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 | Régime des réserves obligatoires (taux R.O. = 8%). |
| | | N° 05-2016 du 01-09-2016 | Taux de réescompte. |
| | | N° 06-2016 du 01-09-2016 | Opérations d'open market portant refinancement des banques. |
| | | N° 07-2016 du 01-09-2016 | Facilité de prêt marginal. |
| | | N° 10-2016 du 17-11-2016 | Détermination du taux de la prime due au titre de la participation au FGDB. |
| | 2017 | N° 01-2017 du 01-03-2017 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13-05-2004 | Régime des réserves obligatoires (assiette de calcul). |
| | | N° 02-2017 du 01-03-2017 complétant l'instruction n° 02-2016 | Le mode opératoire des opérations d'escompte et de réescompte d'effets publics et privés en faveur des banques et EF et d'avances et crédits aux banques. |
| | | N° 04-2017 du 13-07-2017 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13-05-2004 | Régime des réserves obligatoires (taux R.O. = 4%). |
| | | N° 06-2017 du 26-11-2017 | Organisation et fonctionnement du |

Chapitre 02 : généralités sur le management des risques bancaires
 Section 03 : la réglementation prudentielle bancaire

| | | | |
|------|---|--|---|
| | | | marché interbancaire des changes. |
| 2018 | N° 01-2018 du 10-01-2018 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13-05-2004 | | Régime des réserves obligatoires (taux R.O. = 8%). |
| | N° 02-2018 du 30-04-2018 | | Détermination du taux de la prime due au titre de la participation au FGDB. |
| | N° 03-2018 du 31-05-2018 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13-05-2004 | | Régime des réserves obligatoires (taux R.O. = 10%). |
| | N° 04-2018 du 05-11-2018 | | Détermination du taux de la prime due au titre de la participation au FGDB. |
| 2019 | N° 01-2019 du 14-02-2019 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13-05-2004 | | Régime des réserves obligatoires (taux R.O. = 12%). |
| | N° 02-2019 du 05-12-2019 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13-05-2004 | | Régime des réserves obligatoires (taux R.O. = 10%). |
| | N° 03-2019 du 09-12-2019 | | Détermination du taux de la prime due au titre de la participation au FGDB. |
| | N° 04-2019 du 31-12-2019 | | Centralisation des risques bancaires liés aux entreprises et aux ménages (CREM) |
| 2020 | N° 02-2020 du 10-03-2020 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13-05-2004 | | Régime des réserves obligatoires (taux R.O. = 08%). |
| | N° 05-2020 du 06-04-2020 | | Mesures exceptionnelles d'allègement de certaines dispositions prudentielles applicables aux banques et EF. |
| | N° 06-2020 du 29-04-2020 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13-05-2004 | | Régime des réserves obligatoires (taux R.O. = 06%). |
| | N° 07-2020 du 29-04-2020 | | Taux d'intérêt directeur applicables aux opérations principales de refinancement (3% au lieu de 3,25%). |
| | N° 08-2020 du 29-04-2020 modifiant l'instruction n° 06-2016 du 01-09-2016 | | Opérations d'open market portant refinancement des banques. |
| | N° 09-2020 du 14-09-2020 | | Régime des réserves obligatoires (taux |

| | | | |
|--|------|---|---|
| | | modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13-05-2004 | R.O. = 03%). |
| | | N° 10-2020 du 12-10-2020 modifiant et complétant l'instruction n° 05-2020 du 06-04-2020 | Mesures exceptionnelles d'allègement de certaines dispositions prudentielles applicables aux banques et EF (prorogation au 31-12-2020). |
| | | N° 13-2020 du 08-12-2020 | Détermination du taux de la prime due au titre de la participation au FGDB. |
| | 2021 | N° 01-2021 du 03-01-2021 modifiant et complétant l'instruction n° 05-2020 du 06-04-2020 | Mesures exceptionnelles d'allègement de certaines dispositions prudentielles applicables aux banques et EF (prorogation au 31-03-2021). |
| | | N° 02-2021 du 07-02-2021 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 | Régime des réserves obligatoires (taux R.O. = 02%). |
| | | N° 04-2021 du 31-03-2021 modifiant et complétant l'instruction n° 05-2020 du 06-04-2020 | Mesures exceptionnelles d'allègement de certaines dispositions prudentielles applicables aux banques et EF (prorogation au 30-06-2021). |
| | | N° 08-2021 du 01-07-2021 modifiant et complétant l'instruction n° 05-2020 du 06-04-2020 | Mesures exceptionnelles d'allègement de certaines dispositions prudentielles applicables aux banques et EF (prorogation au 30-09-2021). |
| | | N° 09-2021 du 29-09-2021 modifiant et complétant l'instruction n° 05-2020 du 06-04-2020 | Mesures exceptionnelles d'allègement de certaines dispositions prudentielles applicables aux banques et EF (prorogation au 31-12-2021). |
| | | N° 12-2021 du 30-12-2021 modifiant et complétant l'instruction n° 05-2020 du 06-04-2020 | Mesures exceptionnelles d'allègement de certaines dispositions prudentielles applicables aux banques et EF (prorogation au 31-03-2022). |

Source: (Bank of Algeria, 2022)

Par ailleurs, il est nécessaire d'indiquer que la BA a renforcé ce cadre législatif et réglementaire par des lignes directrices et des notes adressées aux banques et établissements financiers. Alors, les principales mesures apportées par ce dispositif prudentiel peuvent être synthétisées de la manière suivante :

2.1. La surveillance de la position de change

L'Art. 6 du règlement n° 95-08 du 23/12/1995, relatif au marché des changes, autorise les banques et établissements financiers intermédiaires agréés à prendre des positions de change. Également, selon l'Art. 3 de l'instruction n° 78-95 du 26/12/1995 portant règles relatives aux positions de changes, ces intermédiaires agréés sont tenus de respecter continuellement les ratios suivants :

$$\frac{\sum \text{Positions de change de chaque devise}}{\text{Fonds Propres}} \leq 10\%$$

$$\frac{\sum \text{Positions de change de toutes les devises}^{37}}{\text{Fonds Propres}} \leq 30\%$$

2.2. Le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes

Le règlement n° 04-04 du 19/07/2004 fixant le rapport dit « coefficient de fonds propres et de ressources permanentes » qui se présente comme suit :

$$\frac{\text{Fonds propres et assimilés} + \text{ressources à LT (+5ans à courir)}}{\text{Immobilisations nettes} + \text{autres emplois nets (+5ans à courir)}} \geq 60\%$$

Les ressources à LT et les autres emplois nets sont expliqués par l'Art. 2 et l'Art. 7 du même règlement.

2.3. Le ratio de liquidité

Selon le règlement n° 11-04 du 24/05/2011 portant identification, mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité, les banques et établissements financiers sont dans l'obligation de mettre en place un dispositif de gestion du risque de liquidité. Dans ce cadre, le législateur national a exigé le respect d'un coefficient minimum de liquidité qui représente le rapport suivant :

$$\text{Coefficient Minimum de liquidité} = \frac{\text{Actifs liquides à court terme}}{\text{Passifs exigibles à court terme}} \geq 100\%$$

Cependant, dans le cadre des mesures exceptionnelles d'allègement de certaines dispositions prudentielles, prises au profit des banques et EF, ce seuil minimum du coefficient de liquidité est ramené à 60% comme le stipule le 2^{ème} Art. de l'instruction n° 05-2020 du 06/04/2020 (délai prorogé au 31-03-2022 comme l'indique le tableau ci-haut).

2.4. Les réserves obligatoires

L'Art. 2 de l'instruction n° 02-2013 du 23/04/2013, modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13/05/2004 relative au régime des réserves obligatoires, fixe le taux de ces dernières à 12% de l'assiette des réserves. Selon le canevas annexé à la précédente instruction, cette assiette comprend les dépôts en dinars suivants : les dépôts à vue, les dépôts à terme, les bons de caisse, les livrets et bons d'épargne, les dépôts de la clientèle de passage, les dépôts préalables à l'importation, les dépôts garantissant des avals et cautions données, dépôts en comptes bloqués et les autres dépôts.

Sachant que le taux de la R.O. a été révisé plusieurs fois, à la baisse et à la hausse, selon la conjoncture économique. Également, cet instrument de la politique monétaire a été utilisé, au cours de la période de pandémie (COVID-19), comme un moyen d'ajustement (voir le tableau ci-haut). Conformément à l'instruction n° 02-2020 du 10/03/2020, modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004 du 13/05/2004 relative au régime des réserves obligatoires, il est désormais de 8%. Puis, plusieurs révisions ont été effectuées, au cours des années 2020 et 2021 (comme le montre le tableau précédent). Actuellement, le taux de des R.O. est de 2% selon l'instruction n° 02-2021 du 07-02-2021 modifiant et complétant l'instruction n° 02-2004.

³⁷ Max (\sum des positions longues ; \sum des positions courtes).

2.5. Le ratio de solvabilité

Afin de maintenir la stabilité du système bancaire, les banques et les établissements financiers sont tenues de respecter les coefficients de solvabilité édictés par les articles 2, 3 et 4 du règlement n° 2014-01 susmentionné. Ces coefficients sont les suivants :

▪ **Premièrement :**

$$\begin{aligned} & \text{Coefficient Minimum de Solvabilité} \\ & = \frac{\text{Fonds Propres Règlementaires}}{\text{R. de crédit} + \text{R. de marché} + \text{R. opérationnel}} \geq 9,5\% \end{aligned}$$

▪ **Deuxièmement :**

$$\frac{\text{Fonds Propres de Base}}{\text{R. de crédit} + \text{R. de marché} + \text{R. opérationnel}} \geq 7\%$$

▪ **Troisièmement :**

$$\text{Coussin de Sécurité} = \frac{\text{Fonds Propres de Base}}{\text{R. de crédit} + \text{R. de marché} + \text{R. opérationnel}} \geq 2,5\%$$

Selon l'Art. 08 du même règlement, « *les Fonds Propres Règlementaires comprennent les Fonds Propres de Base et les Fonds Propres Complémentaires* » (BA, règlement n° 2014-01, 2014). Par ailleurs, les articles 9, 10 et 11 de la même référence détaillent respectivement la constitution des Fonds Propres de Base et des Fonds Propres Complémentaires. Également, le titre 2 du même règlement fixe les pondérations permettant de calculer les exigences minimales pour les risques encourus (crédit, opérationnel et de marché).

En outre, dans le but de maîtriser les conséquences de la crise sanitaire causée par le COVID, la BA a introduit, par l'instruction n° 05-2020 du 06/04/2020, des mesures exceptionnelles dispensant les banques et les EF de certaines dispositions prudentielles. Dans ce cadre, et conformément à l'Art. 03 de cette instruction, la constitution du coussin de sécurité mentionné au-dessus n'est plus une obligation et cela à compter du 01/03/2020 (date d'effet) au 30/09/2020 (délai prorogé au 31-03-2022 comme l'indique le tableau ci-haut).

2.6. Le ratio de division des risques

Le règlement n° 2014-02 mentionné précédemment définissant les règles à respecter en ce qui concerne la division des risques. L'Art. 4 et l'Art. 5 définissent les rapports maximums suivants :

$$\frac{\text{Risques Nets Pondérés encourus sur un même bénéficiaire}}{\text{Fonds Propres Règlementaires}} \leq 25\%$$

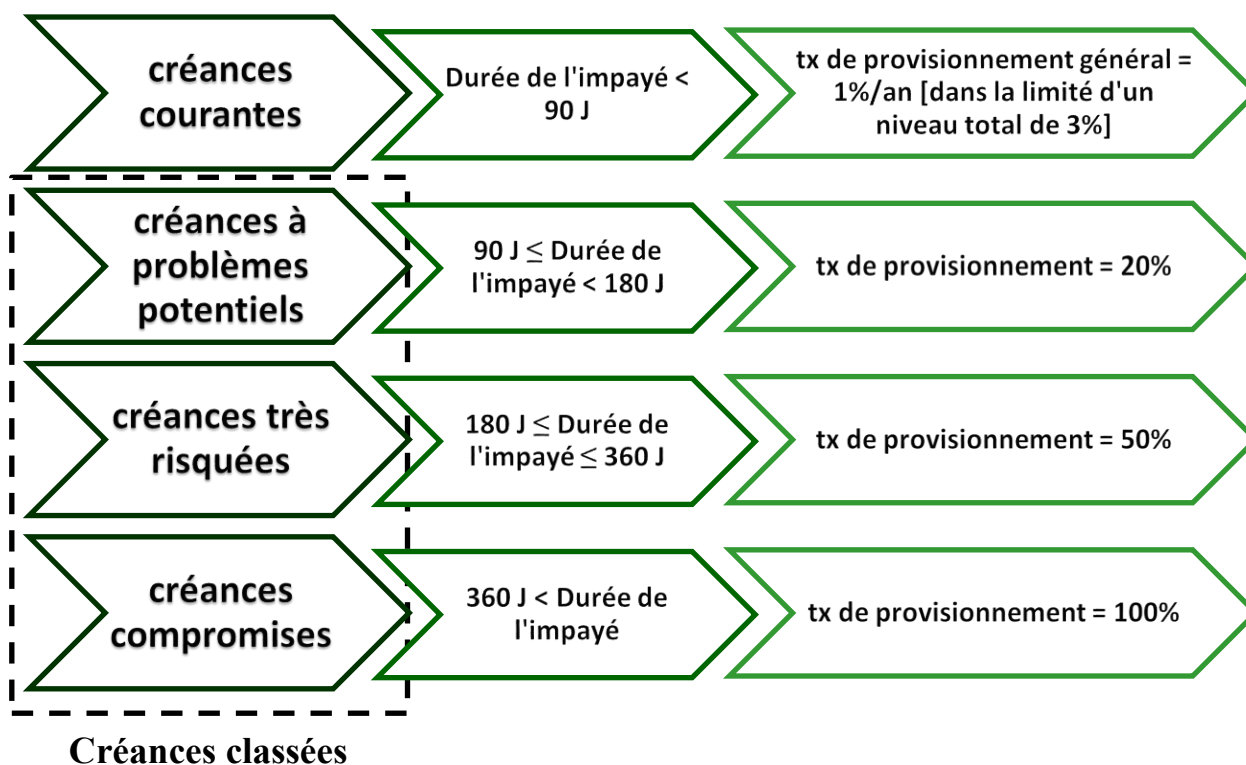
$$\frac{\text{Total des Grands Risques Encourus}}{\text{Fonds Propres Règlementaires}} \leq 8$$

Selon l'Art. 2 du même règlement, la notion du 'grand risque' signifie « *le total des risques encourus sur un même bénéficiaire du fait de ses opérations dont le montant excède 10% des fonds propres de la banque ou de l'établissement financier concerné* » (BA, règlement n° 2014-02, 2014). Selon le même article, le terme du même bénéficiaire indique « *les Personnes physiques ou morales et 'les personnes liées' sur lesquelles la banque ou l'établissement financier encourt un risque* ».

2.7. Classements et provisionnements des créances

Selon l'Art. 3 du règlement n° 2014-03 fixant les règles de classement et de provisionnement des créances, nous distinguons les créances courantes et les créances classées (voir figure n° 03).

Figure 14: classements et provisionnements des créances



Source : (BA, règlement n° 2014-03 , 2014)

Aussi, l'Art. 11 du même règlement précise que le provisionnement s'effectue sur la base du montant brut en éliminant les intérêts non recouverts et les garanties admises. Ensuite, l'Art. 12 et l'Art. 13 énumèrent les garanties admises, les quotités de déduction ainsi que les conditions d'admission des garanties susvisées. De même, l'Art. 14 rajoute que les créances classées, qui sont couvertes par des garanties réelles, doivent être couvertes en totalité après cinq (05) années du premier classement.

Conformément au 4ème Art. de l'instruction n° 05-2020 du 06/04/2020, mentionnée précédemment, « à leur discrétion, les banques et les établissements financiers peuvent reporter le paiement des tranches de crédits, arrivant à échéance, ou procéder au rééchelonnement des créances de leur clientèle, ayant été impactée par la conjoncture induite par le Covid-19 » (BA, instruction n° 05-2020, 2020).

2.8. Le niveau des engagements extérieurs

Selon l'Art. 2 de l'instruction n° 02-2015 du 22/07/2015 fixant le niveau des engagements extérieurs des banques et EF, les banques sont tenues de respecter le ratio suivant :

les engagements extérieurs par signature ≤ Fonds Propres Règlementaires

2.9. Le capital minimum

Selon l'Art. 2 du règlement n° 2018-03 du 04/11/2018 relatif au capital minimum des banques et EF exerçant en Algérie, le capital minimum libéré en totalité et en numéraire, à la constitution sous forme d'une SPA, doit être égale à :

Tableau 16 : capital minimum à libérer par les banques et EF

| Etablissement : | Capital Minimum exigé : | |
|-----------------|-------------------------|---|
| | En chiffre : | En lettre : |
| Banque | 20 000 000 000 DA | Vingt milliards de dinars |
| EF | 6 500 000 000 DA | Six milliards Cinq cents millions de dinars |

Source: (BA, règlement n° 2018-03, 2018)

2.10. Autres exigences

En parallèle de ces exigences quantitatives, le législateur Algérien a institué un ensemble de conditions qualitatives édictées par le règlement n° 11-08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Dans son Art. 3, ce règlement a insisté sur l'importance du dispositif de contrôle interne dans la maîtrise permanente de l'activité des banques et des établissements financiers. De même, il permet d'assurer le bon fonctionnement des processus internes en maîtrisant les différents risques.

Puis, dans son Art. 4, le même règlement exige que le dispositif de CI à mettre en place par les banques et les EF doit comprendre les éléments suivants : « ...un système de contrôle des opérations et des procédures internes, une organisation comptable et du traitement de l'information, des systèmes de mesure des risques et des résultats, des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques et un système de documentation et d'archivage » (BA, règlement n° 11-08, 2011).

CONCLUSION DU CHAPITRE

A travers ce deuxième chapitre, nous avons essayé de présenter quelques notions générales liées à « la banque ». Cette notion qui s'est développée à travers le temps afin de répondre aux différents nouveaux besoins de l'économie. En effet, avec son rôle d'intermédiaire financier, la banque contribue continuellement à la croissance économique du pays. Par ailleurs, la particularité des opérations qu'elle réalise lui rend constamment exposée à une variété de risques financiers et non financiers. Donc, pour assurer la pérennité de son activité, elle est dans l'obligation de les maîtriser moyennant le dispositif du management des risques bancaires.

En outre, les autorités de tutelle doivent veiller, en permanence, à la maîtrise des risques susceptibles de menacer la stabilité du système bancaire qui est une partie intégrante de la stabilité de l'économie. A cet égard, la réglementation prudentielle, internationale et nationale, permet de veiller aux grands équilibres du système bancaire. En vue de mener à bien cette recherche, le prochain chapitre sera consacré pour faire ressortir l'importance de l'audit interne pour le management des risques au sein de la banque.

**CHAPITRE 03 : LA RELATION ENTRE L'AUDIT INTERNE
ET LE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES**

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Tout d'abord, nous rappelons qu'à travers le présent travail de recherche, nous essayons de comprendre l'importance de « l'audit interne » par rapport au « management des risques bancaires ». A cet égard, les deux chapitres précédents nous ont permis de présenter le cadre théorique de ces deux variables, que nous qualifions de principales. Puis, il convient à présent d'introduire une troisième variable constituant le cadre général de l'audit interne et du management des risques bancaires ; il s'agit de « la gouvernance bancaire ».

D'après ce qui a été développé précédemment, l'audit interne et le management des risques bancaires ont un objectif commun qui est « la maîtrise de l'activité de la banque ». Cet objectif s'inscrit dans la finalité de préserver les intérêts des différentes parties prenantes, notamment les actionnaires. A cet effet, il est primordial d'instaurer un système de gouvernance bancaire adéquat et d'assurer constamment l'efficacité de ses différents mécanismes internes et externes.

Dans le but de comprendre cette notion de gouvernance bancaire, les deux premières sections – du présent chapitre – introduiront des notions générales sur la gouvernance d'entreprise ainsi que le contrôle interne ; tout en surlignant la particularité de ces deux notions au sein des banques. Pour terminer, dans la dernière section, nous essayerons de déterminer le positionnement de l'audit interne par rapport aux systèmes de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne aux établissements bancaires.

De ce fait, ce dernier chapitre sera fractionné en trois sections qui sont les suivantes :

- **Section 01** : la gouvernance bancaire ;
- **Section 02** : le contrôle interne bancaire ;
- **Section 03** : la relation entre l'audit interne et le management des risques bancaires.

SECTION 01 : LA GOUVERNANCE BANCAIRE

Cette première section nous servira, en premier lieu, pour introduire des notions générales sur la gouvernance d'entreprise. En deuxième lieu, nous présenterons ses différents mécanismes classés selon les deux critères d'intentionnalité et de spécificité. En dernier lieu, nous essayerons de mettre en évidence la spécificité de la gouvernance au sein des banques.

1. Généralités sur la gouvernance d'entreprise

Selon les étymologistes, le terme « gouvernance » trouve ses origines dans le verbe latin « *gubernare* » qui provient du verbe grec « *kubernân* » signifiant le pilotage d'un navire/char. Selon la commission européenne, c'est le philosophe grec Platon qui a donné naissance au sens figuré de ce verbe en l'utilisant, pour la première fois, afin de désigner la gouvernance (conduite/direction) des hommes. La signification du terme « gouvernance » s'est enrichie, à travers le temps, puisqu'il a été employé dans plusieurs domaines, toutefois c'est son utilisation par les économistes qui l'a revalorisé surtout en périodes de crises financière et/ou économique.

1.1. Définitions de la gouvernance d'entreprise

Pour définir la notion de « *la gouvernance d'entreprise* », nous devons, tout d'abord, comprendre le concept de « *la gouvernance* ». Alors, le dictionnaire anglais l'a défini comme suit : « *The way that organizations or countries are managed at the highest level, and the systems for doing this* » (Cambridge Dictionary, 2022). Donc, cette définition a considéré la gouvernance comme étant l'ensemble des méthodes et des systèmes permettant d'optimiser le management des organisations/pays. D'après les dictionnaires français, la gouvernance est la « *manière de gouverner* » (le Robert, 2022) ou, aussi, « *l'art de bien gouverner* » (le dictionnaire, 2022). Donc, afin de comprendre ces deux définitions, il nous semble essentiel de définir le verbe « *gouverner* ». Alors, il a été défini par (dictionnaire français Larousse, 2022) & (cnrtl, 2022) comme étant l'exercice du pouvoir. Pour (Pitseys, 2010), il a défini la gouvernance comme : « *une technique de gestion* » ou, aussi, « *un facteur de transparence* » instaurant une atmosphère de confiance entre les différentes parties prenantes du processus décisionnel.

Revenant maintenant à la notion de « *la gouvernance d'entreprise* », les définitions les plus couramment admises – à notre connaissance – sont les suivantes :

« *La gouvernance d'entreprise se préoccupe de la façon dont les actionnaires garantissent la rentabilité de leurs investissements* » (Shleifer & Vishny, 1986) in (MEHAR, 2016-2017, p. 95). Donc, cette première définition concentre sur la finalité de la gouvernance d'entreprise qui est la protection des intérêts des actionnaires et non pas sur la définition de la notion elle-même. Dans le même cadre, (MEHAR, 2016-2017, p. 96) et (Souid & Stepniewski, 2010, p. 36) pensent que la gouvernance des entreprises représente l'ensemble de mécanismes permettant de : dénouer les conflits d'intérêts actionnaires/dirigeants, optimiser la richesse des actionnaires et délimiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Partant de ces deux définitions, nous pouvons considérer la gouvernance d'entreprise comme un ensemble de mécanismes ayant pour finalité de préserver les intérêts des actionnaires.

Par ailleurs, « *Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus.* » (REDING, 2015, p. 04 (chapitre 03)). De même, il s'agit du : « *dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de*

diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs » (IIA, CRIPP-normes internationales pour la pratique professionnelle de l’AI, 2017, p. 35). En conséquent, le gouvernement d’entreprise est considéré comme un dispositif mis en place au sein de l’organisation afin d’optimiser son activité et ses résultats.

Et puisque ce dispositif équilibre la relation actionnaire/dirigeant dans l’intérêt de l’organisation, le code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d’entreprise le considère comme « *l’ensemble des principes axés sur la poursuite d’intérêts durables des entreprises qui, tout en sauvegardant la capacité de décision et l’efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l’entreprise la transparence et un rapport équilibré entre direction et contrôle* » (ADRIAN, 2016, p. 06). Dans le même cadre de raisonnement, et comme le confirme (MEHAR, 2016-2017, p. 96), la gouvernance d’entreprise permet – selon l’OCDE – de préciser la répartition des droits et responsabilités entre les différentes parties prenantes. Cette dernière définition a évoqué la notion des « *parties prenantes* » de l’entreprise qui est une notion clé englobant toute partie susceptible d’impacter ou d’être impactée, directement ou indirectement, par les décisions prises au sein de l’organisation. A titre d’exemple, nous citons : les actionnaires, les dirigeants, le CA, les employés, l’Etat, les institutions financières, les ONG, etc. Alors, (SENOUCI, 2014-2015, pp. 12-14) les a classifiés en trois (03) grandes catégories qui sont : les parties prenantes internes, les parties prenantes externes et les parties prenantes sociétales.

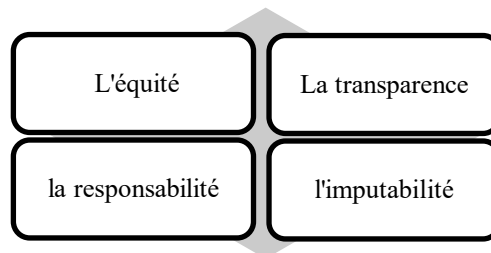
En ce qui concerne l’Algérie, la gouvernance d’entreprise a été définie comme « *une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l’entreprise par le biais de : la définition des droits et des devoirs des parties prenantes et le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent* » (Code algérien de gouvernance d’entreprise (GOAL), 2009, p. 17). Donc, le code algérien suscité s’est aligné avec le cadre de raisonnement précédent en concentrant sur la répartition des droits, des avantages et des responsabilités entre les différentes parties prenantes de l’entreprise dans le but d’assurer sa pérennité et de renforcer sa compétitivité.

Pour résumer, nous définissons la gouvernance d’entreprise comme un dispositif ayant pour objectif d’assurer la continuité de son activité en déterminant la répartition adéquate des droits, des obligations et des privilèges entre ses différentes parties prenantes. Sachant que la continuité de l’activité est assurée en veillant continuellement à ce qu’elle soit efficace ; cela s’inscrit dans la finalité de préserver les intérêts des actionnaires.

1.2. Les principes de la gouvernance d’entreprise

D’après les différentes références consultées en la matière³⁸, les principes de la gouvernance d’entreprise se résument comme suit (voir le schéma suivant) :

Figure 15: les principes de la gouvernance d’entreprise



Source : (CARE, FCE, & APAB, 2009)

³⁸ Notamment : les principes de gouvernement d’entreprise de l’OCDE & le code algérien de gouvernance d’entreprise.

1.2.1. L'équité :

Pour que la gouvernance d'entreprise atteigne ses objectifs, elle doit veiller à une répartition équitable des droits, des privilèges, des responsabilités et des obligations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise que ce soient actionnaires ou autres.

1.2.2. La transparence :

La 'transparence', un deuxième principe que nous jugeons essentiel pour assurer l'efficacité de la gouvernance d'entreprise. Il est lié pratiquement à la communication des informations pertinentes, en temps utile et d'une manière transparente au profit des différentes parties prenantes.

1.2.3. La responsabilité :

Alors, il s'agit principalement de la responsabilité du CA vis-à-vis les autres parties prenantes qui consiste à garantir l'efficacité de l'entreprise sur le plan stratégique, opérationnel, financier, éthique, etc. De même, ce principe implique la nécessité de définir d'une manière claire et précise les responsabilités entre les différentes structures concernées pour faciliter les tâches de surveillance, de contrôle et de correction.

1.2.4. L'imputabilité :

La définition claire et précise des responsabilités, exigée par le troisième principe, engage chaque partie à assumer sa part de responsabilité ce qui est essentiel afin de protéger les intérêts des différentes parties prenantes.

1.3. Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Après avoir défini la notion de la « gouvernance d'entreprise » ainsi que les quatre principes permettant d'assurer son efficacité, nous présentons maintenant les principales théories servant en tant que fondement théorique pour développer le raisonnement autour de cette dernière.

1.3.1. Théorie de l'agence :

La délégation décisionnelle du pouvoir effectuée par le principal (l'actionnaire) au profit de l'agent (le dirigeant) peut engendrer un conflit d'intérêts à cause de l'asymétrie d'information. Cette relation d'agence constitue la problématique de « la théorie d'agence » qui a contribué à l'émergence du besoin de préserver les intérêts des actionnaires moyennant des outils d'information et de contrôle.

1.3.2. Théorie des droits de propriété :

La problématique de la théorie de l'agence nous amène à évoquer « la théorie des droits de propriété » qui fait la distinction des trois (03) types suivants : le droit de vente '*abusus*' et le droit à la rémunération '*fructus*' détenus par l'actionnaire ainsi que le droit d'utilisation '*usus*' détenu par le dirigeant. D'où la nécessité pour les actionnaires de surveiller les dirigeants qui détiennent le droit d'utilisation.

1.3.3. Théorie des coûts de transaction :

Selon (MEHAR, 2016-2017, pp. 107-113), la théorie des coûts de transaction a évoqué la notion de la « rationalité limitée » causée par l'asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes. Et comme nous pouvons considérer la firme (l'entreprise) comme un ensemble de transactions, cette rationalité limitée est susceptible d'engendrer un comportement d'opportunisme par l'une des parties en détriment des autres. De ce fait, les

actionnaires sont dans l'obligation d'instaurer des mécanismes leur permettant de surveiller les comportements des dirigeants (la gouvernance).

1.3.4. Théorie des parties prenantes :

A l'opposé des trois théories précédentes qui ont concentré sur l'aspect financier et la relation actionnaires-dirigeants, la « théorie des parties prenantes » a développé, comme le stipule (YAHI, 2010/2011, p. 11), un aspect organisationnel sociologique fondé sur la nécessité de prendre en considération les besoins des différentes parties prenantes lors de la fixation des objectifs de l'organisation. Autrement dit, il s'agit de la coordination entre les intérêts multiples des parties concernées.

2. Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

(Toumi, 2016, pp. 31-32) a défini les mécanismes de la gouvernance d'entreprise comme des outils utilisés par les actionnaires afin de s'assurer que les dirigeants agissent conformément à leurs intérêts. Autrement dit, il s'agit des différents moyens de contrôle et de surveillance mis en place par les actionnaires³⁹, ou les parties prenantes d'une manière générale, dans le but de préserver leurs intérêts.

Par ailleurs, la diversité des mécanismes de la gouvernance d'entreprise empêche leur délimitation. A cet effet, des critères peuvent être utilisés afin de les classer. D'après (YAHI, 2010/2011, pp. 22-23), la meilleure classification de ces mécanismes est celle proposée par CHARREAUX en se basant sur les deux critères d'intentionnalité et de spécificité comme le représente le tableau ci-après :

Tableau 17: classification des mécanismes de la gouvernance d'entreprise

| | | Spécificité | |
|-----------------|--------------------------|--|---|
| | | Mécanismes spécifiques | Mécanismes non spécifiques |
| Intentionnalité | Mécanismes intentionnels | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle direct des actionnaires (assemblée) ▪ Conseil d'administration ▪ Système de rémunération ▪ Structure formelle ▪ Auditeurs internes ▪ Comité d'entreprise ▪ Syndicat | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement légal et réglementaire ▪ Syndicats nationaux ▪ Auditeurs légaux ▪ ...etc |
| | Mécanismes spontanés | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseaux de confiance informels ▪ Surveillance mutuelle des dirigeants ▪ Culture d'entreprise ▪ Réputation auprès des salariés | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marchés des biens et des services ▪ Marché financier ▪ Intermédiation financière ▪ Crédit inter-entreprises ▪ Marché du travail ▪ Environnement sociétal ▪ ...etc |

Source : (CHARREAUX, 1996, p. 09)

³⁹ On concentre souvent sur les actionnaires puisqu'il s'agit des propriétaires de l'entreprise (des apporteurs de capitaux) dont l'intérêt est directement influencé par les décisions prises.

Alors, au lieu d'opter pour le critère « d'internalité » pour le classement des mécanismes de la gouvernance d'entreprise, CHARREAUX juge plus approprié de les classer selon les deux critères mentionnés ci-haut. D'après le tableau précédent, nous distinguons essentiellement quatre grandes catégories :

Tout d'abord, la première catégorie qui unit les mécanismes spécifiques/intentionnels. Dans ce cadre de raisonnement, CHARREAUX considère en tant que 'spécifique' « ...*tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants...* » (CHARREAUX, 1996, p. 06). Cela veut dire que toute action entreprise, dans le cadre de ce mécanisme spécifique, impacte directement les décisions des dirigeants.

Par ailleurs, le même auteur pense que le deuxième critère « d'intentionnalité » n'est pas conditionné uniquement par l'existence d'un lien hiérarchique mais aussi par la mise en place d'un dispositif formel ayant pour objectif la délimitation du pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Donc, dans cette première catégorie, nous distinguons entre autres : les règlements internes de l'entreprise, l'AG, le CA, les comités d'AI et des risques, etc.

Inversement aux mécanismes spécifiques, les mécanismes non spécifiques ne sont pas conçus pour influencer particulièrement une seule entreprise mais plusieurs voire toutes les entreprises comme l'indique (CHARREAUX, 1996, p. 07). Alors, cette deuxième catégorie des mécanismes non spécifiques/intentionnels comporte entre autres : les cadres réglementaire et législatif, les auditeurs externes, etc.

En complément des mécanismes intentionnels – mis en place volontairement – nous avons également des mécanismes appelés spontanés. D'un côté, nous distinguons la troisième catégorie des mécanismes spécifiques/spontanés qui énumère entre autres : la surveillance mutuelle des dirigeants, la culture d'entreprise, la réputation auprès des salariés, etc.

De l'autre côté, la quatrième et dernière catégorie réunit les mécanismes non spécifiques/spontanés provenant de la concurrence sur l'acquisition des différentes ressources nécessaires (humaines, financières ou autres) pour poursuivre l'activité de l'entreprise sur les différents marchés (biens et services, financier, travail, etc).

2.1. Le CA le mécanisme clé de la gouvernance d'entreprise

(Charreaux, 1994, pp. 58-59) a décomposé le système de contrôle des dirigeants au sein de l'entreprise en deux principales catégories de mécanismes selon le critère « d'internalité ». Parmi les mécanismes de contrôle internes des dirigeants, l'auteur a énuméré le « CA⁴⁰ ». Alors, cet organe de décision, composé d'un groupe de personnes morales/physiques externes/internes à l'entreprise, assure des tâches de contrôle, de supervision et d'orientation dont l'objectif fondamental est de préserver l'intérêt des actionnaires.

Donc, les missions auxquelles est chargé le CA se subdivisent essentiellement en trois types qui sont :

2.1.1. Le conseil et l'orientation stratégiques :

En tant qu'organe de décision, le CA doit décider des orientations stratégiques, du seuil de tolérance aux risques et des politiques fondamentales de l'entreprise⁴¹.

2.1.2. Les tâches disciplinaires :

Le rôle disciplinaire du CA trouve son origine dans les deux théories de l'agence et des coûts de transaction. Alors, dans le but de résoudre les conflits d'intérêt

⁴⁰ BOD : Board Of Directors

⁴¹ Code de conduite, protection des données, mesures sécuritaires, etc.

actionnaires/dirigeants causés principalement par l'asymétrie d'information, cet organe est chargé de l'évaluation des dirigeants (comportement, performance et résultats). Pour cette raison, le CA dispose des leviers d'action suivants : la nomination, la rémunération et la révocation des dirigeants.

2.1.3. Les tâches de contrôle et de surveillance :

En plus des tâches de contrôle des dirigeants, le CA doit veiller à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise en veillant à : son intégrité financière, l'efficacité du dispositif de risk-management mis en place, la disponibilité des ressources nécessaires, etc.

Pour terminer, il est essentiel de signaler que plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer l'efficacité de ce mécanisme interne de contrôle des dirigeants. A titre d'exemple, nous citons : le type du CA (moniste⁴² ou dualiste⁴³), sa taille, la fréquence de ses réunions, son degré d'indépendance (répartition des membres) ainsi que ses différents comités (de rémunération, des risques, d'audit, etc).

3. La particularité de la gouvernance au sein des banques

D'après la sous-section précédente, le « CA » est considéré comme le principal mécanisme de gouvernance au sein de l'entreprise. Par ailleurs, à travers le deuxième chapitre, nous avons mis en évidence la particularité de l'activité bancaire ainsi que la variété des risques auxquels est confrontée la banque, notamment « le risque systémique ». De même, nous avons expliqué l'importance de la stabilité du système bancaire pour la solidité du système financier, en particulier, et de l'économie, en général.

Tout d'abord, il est nécessaire d'indiquer que les conflits d'agence au niveau de la banque sont beaucoup plus importants par rapport à ceux existants au sein de l'entreprise. Cela est dû essentiellement à la spécificité et la diversité de l'activité bancaire. D'une autre manière, les problèmes d'asymétrie d'information au sein des banques impliquent les dirigeants, les actionnaires et **les déposants**.

Ensuite, (Toumi, 2016, pp. 28-31) insiste sur le fait que les failles constatées au niveau des systèmes de gouvernance bancaire peuvent se répercuter sur le système financier et sur l'économie à cause du « risque systémique » qui est inhérent à l'activité bancaire. En outre, l'auteur a rajouté que le dysfonctionnement des systèmes de gouvernance au sein des banques est probablement à l'origine de nombreuses crises financières et économiques.

Dans le but de préserver les intérêts des différentes parties prenantes, particulièrement les déposants, et d'assurer la stabilité du système bancaire, les autorités réglementaires interviennent à travers des mesures de protection particulières (ex : le fonds de garantie des dépôts, le rôle du prêteur de dernier ressort, etc). Aussi, (Toumi, 2016, pp. 28-31) a précisé que nombreux auteurs considèrent le cadre réglementaire bancaire comme étant le mécanisme clé de la gouvernance bancaire. Cependant, ce mécanisme risque de limiter l'efficacité des mécanismes internes⁴⁴.

A travers cette section, nous avons introduit des notions générales sur la gouvernance d'entreprise ainsi que ses différents mécanismes. Puis, nous avons essayé d'expliquer la particularité de cette notion au sein des banques. Alors, dans la section suivante, nous introduirons une autre notion que nous jugeons comme une composante fondamentale du système de la gouvernance d'entreprise/bancaire avec son rôle de prévention et de maîtrise.

⁴² Une seule structure qui rassemble les membres externes et internes.

⁴³ Directoire (membres internes) et conseil de surveillance (membres externes).

⁴⁴ Des problèmes d'aléa moral.

SECTION 02 : LE CONTROLE INTERNE BANCAIRE

Dans cette deuxième section, nous introduirons, tout d'abord, des notions générales liées au « Contrôle Interne ». Puis, nous présenterons ses objectifs ainsi que ses différentes composantes selon le référentiel « COSO ». Et pour terminer, nous essayerons d'expliquer – d'un point de vue réglementaire – la particularité de cette notion au sein des établissements bancaires.

1. Généralités sur le Contrôle Interne

Pour commencer, nous avons jugé utile de présenter un bref rappel historique concernant l'évolution de la notion du contrôle interne.

1.1. Aperçu historique sur l'évolution de la notion du contrôle interne :

D'après le (Dictionnaire Littré, 2021), l'origine étymologique du terme « *contrôle* » est le mot « *contreroller* » qui est issu, par son tour, des deux termes latins « *contra* » et « *rotulus* » signifiant « *un registre tenu en double pour la vérification d'un autre* » (Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, 2022). Partant de cette définition, nous pouvons confirmer que la signification du terme « *contrôle* » a été liée, dès son apparition, aux notions de « *vérification* » et d'« *examen* ».

Bien qu'il n'y ait pas un commun accord concernant la première apparition du contrôle, de nombreuses recherches ont confirmé qu'il s'agit d'une ancienne notion. En fait, cette dernière a été liée à l'entreprise dans le cadre de « *l'organisation administrative du travail* » développée par Henry FAYOL⁴⁵ (1916) qui consiste à décomposer l'entreprise en six (06) différentes catégories d'activités ; parmi lesquelles l'activité administrative. Alors, H. FAYOL a donné plus d'importance à cette sixième activité qui englobe les cinq (05) éléments suivants :

- P : Prévoyance
- O : Organisation
- C : Commandement
- C : Coordination
- C : Contrôle**

Revenant maintenant à la notion du « *contrôle interne* » qui s'est apparaît, la première fois, dans le domaine comptable d'après certains chercheurs. (YAHY, 2010/2011, p. 47) précise qu'à cette époque, l'objectif premier du contrôle interne était de s'assurer de la fiabilité de l'information produite par la comptabilité en prévenant, au temps opportun, de tout risque opérationnel (erreur/fraude). Les années suivantes ont enregistré un élargissement du champ d'intervention du contrôle interne en raison du développement des organisations et des mesures réglementaires instaurées à la suite des différentes crises survenues.

En d'autres termes, même s'il s'agit d'une ancienne notion, le contrôle interne est devenu parmi les préoccupations majeures des législateurs puisque les différentes crises financières⁴⁶ ont mis en cause continuellement l'efficacité de ses dispositifs déjà mis en place. A cet effet, des améliorations étaient indispensables afin de corriger les dysfonctionnements détectés. Après avoir récapitulé l'étymologie et l'évolution de la notion du contrôle interne, il est nécessaire maintenant de la définir.

⁴⁵ Reconnu comme le père du management.

⁴⁶ Ex : la faillite d'Enron & Worldcom, la crise financière de 2007, etc.

1.2. Définitions du contrôle interne

Le terme « contrôler » signifie « vérifier » dans la finalité de maîtriser l'organisation. Dans ce cadre, nous distinguons plusieurs types de contrôle, parmi lesquels « le contrôle interne ». D'après nos recherches, les définitions les plus couramment admises du contrôle interne sont les suivantes :

Commençant par (BERNARD, GAYRAUD, & ROUSSEAU, 2013) qui ont défini le contrôle interne selon les deux approches appelées « *classique* » et « *actuelle* » :

Tout d'abord, selon la première approche, le contrôle interne peut être défini comme étant « *un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances* » (BERNARD, GAYRAUD, & ROUSSEAU, 2013, p. 23). Alors, cette vision classique – que nous jugeons restreinte – considère le contrôle interne comme un ensemble de mesures mis en place afin d'assurer l'efficacité opérationnelle (l'atteinte des objectifs) et l'organisation comptable (préservation du patrimoine et qualité de l'information issue des états financiers). A cet effet, les auteurs ont distingué les deux principales catégories suivantes : les contrôles opérationnels et les contrôles comptables.

Ensuite, en ce qui concerne la deuxième approche, les auteurs se sont basés sur la définition de la CNCC_f qui considère le contrôle interne comme l'ensemble des politiques et procédures assurant : « *... le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières stables* » (BERNARD, GAYRAUD, & ROUSSEAU, 2013, p. 24). En comparaison avec l'approche précédente, les auteurs pensent que l'approche appelée « *actuelle* » est plus large pour deux raisons. D'un côté, elle aborde le contrôle interne comme un « **processus** » qui est un enchaînement de mesures. De l'autre côté, elle implique **tout le personnel** de l'entreprise dans ce processus et non pas uniquement ceux qui assurent des tâches de responsabilité.

Les autres définitions qui ont été accordées, par la suite, à la notion du « contrôle interne » par les différentes organisations professionnelles⁴⁷ étaient cohérentes avec les deux approches suscitées. Par ailleurs, la notion du contrôle interne était toujours liée à une autre notion qui est la « fraude » ; l'origine de la majorité des crises financières survenues. Alors, en 1985, la 'Treadway Commission' a été créée⁴⁸ afin de prévenir les pratiques frauduleuses. Cette dernière a été parrainée par le COSO qui a publié en 1992 un cadre de référence en matière de contrôle interne (Internal Control – Integrated Framework) qui était objet de plusieurs révisions par la suite.

Le COSO a défini le contrôle interne comme étant « *... a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance* » (COSO, 2013, p. 03). Au même titre que l'approche appelée « *actuelle* », cette définition considère le contrôle interne comme un « **processus** » mis en œuvre par l'ensemble de la hiérarchie fournissant **une assurance raisonnable** quant à l'atteinte des objectifs liés à l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations et la conformité.

⁴⁷ Ex : L'American Institute of Accountant (actuellement : AICPA), l'Ordre des Experts Comptables français, etc.

⁴⁸ Par cinq associations dont l'AICPA et l'IIA.

En plus du COSO, d'autres cadres de références ont été établis en matière de contrôle interne. À titre d'exemple, nous citons dans le présent travail de recherche : le référentiel « COCO » développé par CICA⁴⁹ et le cadre de référence publié par « l'AMF » en 2007.

Alors, pour le cadre de référence COCO, il a considéré que le contrôle interne « ...est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes : efficacité et efficience du fonctionnement, fiabilité de l'information interne et externe, conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes » (BERTIN, 2007, p. 57). Alors, d'après cette définition, la finalité du contrôle interne est la même selon les deux cadres de référence « COSO » et « COCO ». Cependant, ce dernier a appréhendé la notion du « contrôle interne » d'une manière plus large.

En ce qui concerne le cadre de référence de l'AMF, il stipule que le contrôle interne est un « dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité visant à assurer : la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ainsi que la fiabilité des informations financières. De manière générale, il contribue à la maîtrise des activités de la société, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources » (Cordel, 2019). Autrement dit, le contrôle interne est un outil de pilotage pour la société veillant à que les objectifs fixés soient atteints d'une manière efficiente. Il s'agit de la notion « d'assurance raisonnable » introduite par la définition du COSO.

Pour résumer, nous définissons le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par l'ensemble du personnel de la société dans le but de garantir raisonnablement l'atteinte de ses objectifs liés à l'efficacité opérationnelle, la fiabilité des informations et la conformité aux lois et règlements.

1.3. Les Objectifs du Contrôle Interne

Pour définir les objectifs du contrôle interne, certains auteurs ont fait référence à la norme 2120.A1⁵⁰ précisant les différents aspects sur lesquels doit porter l'évaluation de ce dispositif au sein de l'organisation. De sa part, (RENARD, 2010, pp. 144-147) a considéré ces aspects comme étant des objectifs permanents⁵¹ du contrôle interne.

D'après la norme 2130.A1 (IIA, 2017), ces objectifs peuvent être résumés ainsi :

1.3.1. L'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation :

D'après la définition du COSO, le contrôle interne fournit une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. De ce fait, ce premier objectif, que nous jugeons général, représente la finalité de ce processus.

1.3.2. La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :

Cet objectif consiste à veiller, en permanence, au bon fonctionnement du processus de production des informations financières et opérationnelles communiquées. Pour ce faire, (RENARD, 2010) exige que le système de CI mis en place permette de s'assurer que ces

⁴⁹ Actuellement CPA Canada.

⁵⁰ Voir la norme 2130.A1 du cadre de référence internationale des pratiques professionnelles – édition 2017.

⁵¹ RENARD (2010) pense que pour atteindre l'objectif principal (que nous avons appelé finalité), des objectifs permanents ont été assignés au CI.

informations soient : fiables & vérifiables, exhaustives (complètes), pertinentes (adaptées au besoin) et disponibles au temps opportun.

1.3.3. L'efficacité et l'efficace des opérations :

Cela implique que le système de CI veille à ce que les opérations soient réalisées avec efficacité (atteindre les objectifs) et efficace (optimiser l'utilisation des ressources disponibles) dans le but de garantir raisonnablement la continuité et la croissance de l'activité de l'organisation.

1.3.4. La protection des actifs :

Pour cet objectif, (RENARD, 2010) parle de la « protection du **patrimoine** » et non pas uniquement des « actifs ». Alors, le système de CI est appelé à préserver le patrimoine de l'organisation qui englobe à la fois, selon la même référence, les actifs figurants dans le bilan, le capital humain, la réputation de l'organisation, les informations confidentielles, etc.

1.3.5. Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats :

Conformément à ce dernier objectif, le système de CI doit s'assurer de la maîtrise du risque de conformité. Autrement dit, il est appelé à garantir le respect des lois, règlements, règles, procédures, contrats et toutes autres dispositions en vigueur ; il s'agit de la notion de « la conformité ».

Pour résumer, la norme 2130.A1 a indiqué à la fois la finalité du CI (le premier objectif) et les objectifs qui en découlent (les quatre autres objectifs). Ces aspects permettront par la suite d'évaluer la pertinence et l'efficace du système de CI.

Parmi les référentiels du CI les plus reconnus par les professionnels, à l'échelle internationale, (REDING, 2015, p. 03 (chapitre 06)) ont cité les suivants : le COSO (1992), le COCO (1995), le rapport Turnbull⁵² (1999). Dans le cadre du présent travail de recherche, nous faisons le choix de présenter, dans la sous-section suivante, le cadre de référence publié par le COSO.

2. Le Contrôle Interne selon le référentiel « COSO »

Comme nous l'avons évoqué ci-haut, « *Internal Control – Integrated Framework* » est le cadre de référence du contrôle interne publié par le COSO, en 1992, et recommandé par la loi SOX, en 2002, dans le cadre des mesures prises afin de renforcer la fiabilité de la communication financière.

Figure 16: cube COSO I



Source: (COSO, 2013, p. 06)

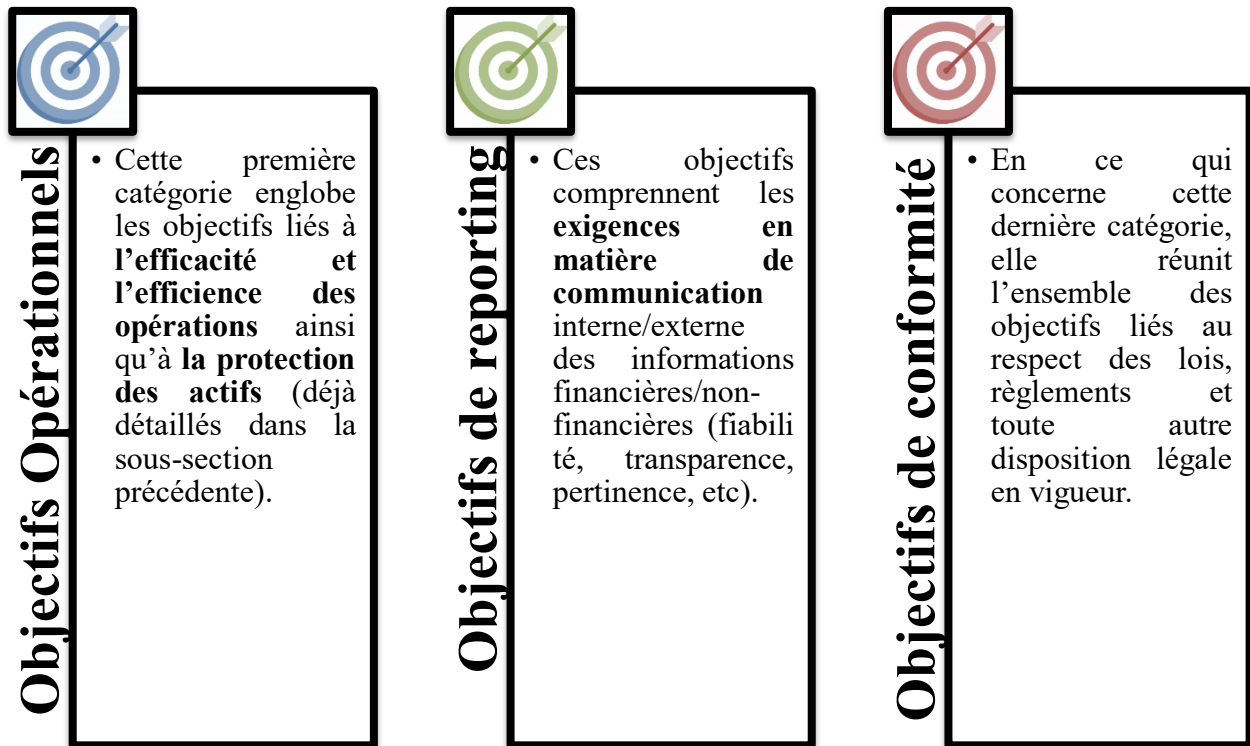
⁵² Publié par le Financial Reporting Council, appelé aussi « Internal Control : Revised Guide for Directors on the Combined Code ».

Ce cadre de référence est résumé par le cube de COSO I (voir le schéma précédent) réunissant les objectifs du CI, ses composantes ainsi que les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, impliqués dans ce processus.

2.1. Les objectifs du CI selon le référentiel COSO

D'après (REDING, 2015, pp. 11-12 (chapitre 06)), le référentiel COSO⁵³ a distingué trois familles d'objectifs du CI qui peuvent être détaillées comme suit :

Figure 17: les objectifs du CI selon le COSO I



Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

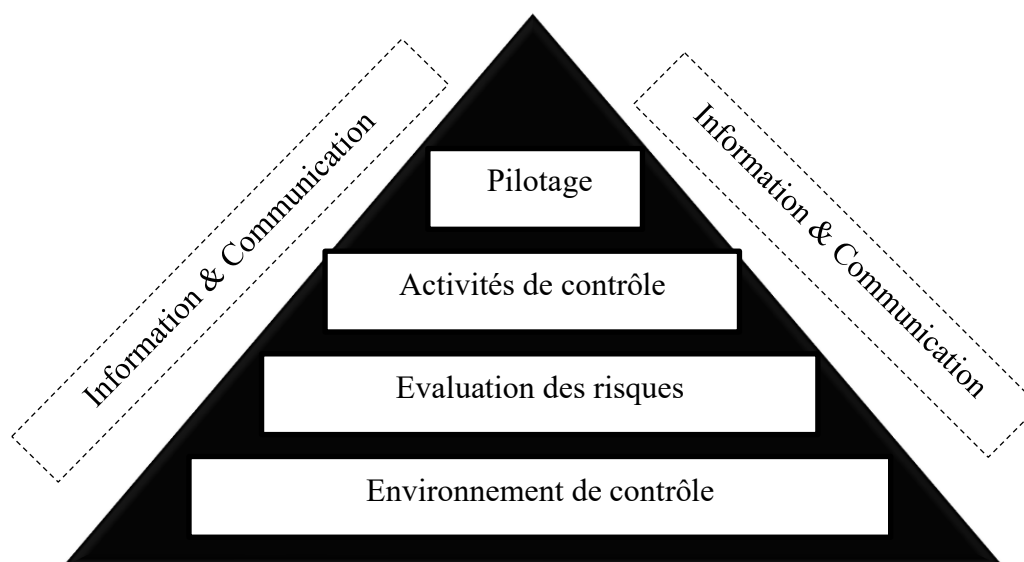
En complément de ces objectifs, le référentiel COSO II a rajouté une quatrième catégorie, appelée « les objectifs stratégiques » (BERTIN, 2007, p. 21) qui représente – d'après notre analyse précédente – la finalité du CI.

2.2. Les composantes du CI selon le référentiel COSO

Selon le cadre de référence publié par le COSO, pour que le CI puisse atteindre ses différents objectifs, il s'appuie sur un ensemble d'éléments, appelés « composantes », et qui peuvent être présentés ainsi (voir la page suivante) :

⁵³ COSO I (2013)

Figure 18: les composantes du CI selon le COSO I



Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

2.2.1. Environnement de contrôle :

D'après le référentiel publié par le COSO, l'environnement de contrôle englobe « *l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation ... L'environnement de contrôle englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au Conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance...* » (REDING, 2015, pp. 13-14 (chapitre 06)). Alors, nous concluons que ce premier élément est indispensable pour réussir la mise en œuvre des autres composantes, et subséquemment pour le système de CI dans sa globalité.

2.2.2. Evaluation des risques :

Chaque organisation – quelle que soit son activité – confronte une variété de risques financiers/non financiers qui peuvent compromettre l'atteinte de ses objectifs préalablement fixés. Pour cette raison, il est essentiel de procéder à l'appréciation de l'impact potentiel qu'ils peuvent l'avoir. Alors, il s'agit de l'évaluation des risques qui fait partie de tout un processus de management des risques ; se déclenchant avec la phase d'identification, puis, l'appréciation, ensuite, l'analyse & la décision et enfin la phase de reporting (voir le 2^{ème} chapitre du présent travail de recherche).

Par ailleurs, pour qu'une organisation puisse assurer convenablement le management des risques afférents à son activité, il est primordial qu'elle procède à la définition de ses objectifs généraux⁵⁴/spécifiques⁵⁵ ainsi que son seuil de tolérance.⁵⁶

⁵⁴ Stratégiques.

⁵⁵ Par entité, par processus, par activité, etc.

⁵⁶ Notions introduites par le COSO II.

2.2.3. Activités de contrôle :

Dans le but d'atteindre ses objectifs, chaque organisation met en place un ensemble de mesures assurant la maîtrise des risques liés à son activité. D'après le (COSO, 2013, p. 04), ces mesures, appelées « les activités de contrôle », sont effectuées aux différents niveaux hiérarchiques, d'une manière manuelle/automatisée, et à des fins de prévention/détection.

2.2.4. Information et communication :

Un système de CI ne peut pas être efficace qu'avec une communication convenable des informations de bonne qualité. D'une part, (REDING, 2015, p. 17 (chapitre 06)) précisent qu'une information est qualifiée de bonne qualité seulement si elle réunit les trois critères ci-après : la pertinence, l'exactitude et l'opportunité. D'autre part, cette information dite de qualité doit être communiquée en temps opportun, à toutes les parties concernées (internes/externes) et par les moyens appropriés.

2.2.5. Pilotage :

Cette dernière composante, qui est le pilotage, est un moyen pour s'assurer continuellement de la fiabilité du système de CI déjà mis en place. Comme le stipule le (COSO, 2013, p. 04), le pilotage englobe des évaluations continues (permanentes), des évaluations appelées distinctes (périodiques) ou des combinaisons des deux types dans le but de s'assurer de l'existence et du bon fonctionnement des cinq composantes du CI. A l'évidence, chaque dysfonctionnement constaté doit être signalé au top management (DG & CA).

Pour terminer, il est particulièrement important de distinguer entre « les activités de contrôle » et « le pilotage ». Inversement à ce dernier, les activités de contrôle concernent un risque précis et non pas l'ensemble des éléments du CI. En outre, (KPMG S.R.L., 2013) rajoute que ces activités ont pour objectif de détecter et de corriger l'anomalie ; pendant que les activités de surveillance (de pilotage) s'intéressent à la cause de l'anomalie constatée et c'est au management d'en assurer les actions correctives.

3. La spécificité du Contrôle Interne dans les banques

Les différents scandales financiers et comptables survenus, en 2002⁵⁷, ont mis en cause la sincérité et l'exactitude des rapports financiers et comptables communiqués par les entreprises. A cet effet, le législateur Américain s'est retrouvé dans l'obligation d'intervenir afin de protéger les intérêts des investisseurs en réinstaurant un climat de confiance. Alors, la loi SOX, qui a été promulguée à cet égard, a imposé des nouvelles exigences en matière de communication et de transparence financières, notamment pour les entreprises faisant un APE. Parmi ces exigences, nous trouvons l'obligation de publier régulièrement un rapport sur l'efficacité du système de CI mis en place au sein de l'entreprise, la nécessité de certifier les états financiers, publiés, par les responsables concernés⁵⁸, l'impératif de nommer un comité d'audit, des obligations liées à la qualité des informations communiquées, etc.

Au même titre que le législateur Américain, le législateur Français a instauré des obligations ayant pour objectif de renforcer le cadre de la gouvernance au sein des entreprises Françaises⁵⁹ en adoptant la loi n° 2003-706 du 01/08/2003 ; appelée « la loi de sécurité financière (LSF) ». Cette dernière a institué des obligations liées essentiellement à la

⁵⁷ A titre d'exemple : WorldCom, Enron, Arthur Anderson, Global Crossing, HalliBurton, etc.

⁵⁸ Le directeur général et le directeur financier

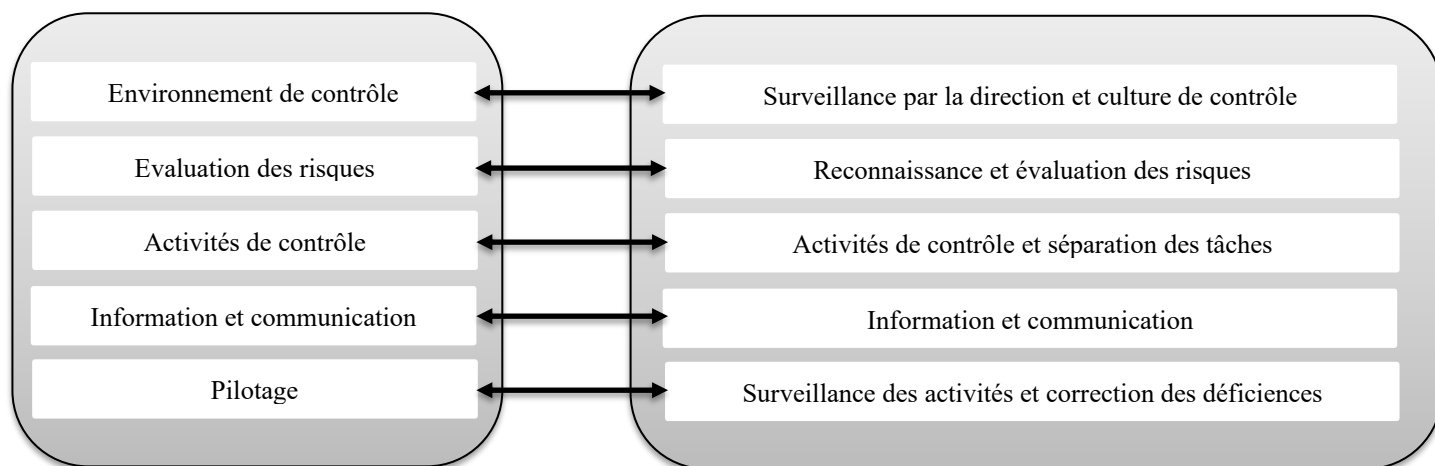
⁵⁹ Les SA & les entreprises faisant un APE.

responsabilisation des dirigeants & des administrateurs⁶⁰ ainsi qu’au reporting concernant les procédures de CI mises en place. Par ailleurs, comme le précise (legifrance, 2021), l’arrêté du 03/11/2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d’investissement soumises au contrôle de l’ACPR modifie et remplace le règlement n° 97-02 du 21/02/1997 émanant du CRBF portant sur le CI des établissements de crédit et des entreprises d’investissement. Cet arrêté a apporté des précisions relatives au systèmes de CI et de management des risques pour les entreprises supervisées par l’ACPR, dont les établissements bancaires.

Le comité de Bâle, de sa part, a signalé l’importance d’un SCI efficace pour la maîtrise des risques et la stabilité du système bancaire. À cet effet, il a défini un ensemble de principes servant de base lors de l’évaluation du SCI au sein des banques. En ce qui concerne les objectifs du CI, identiquement au référentiel COSO I, le (comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 1998, pp. 08-09) les a classés en trois grandes familles, à savoir : les objectifs de performance, les objectifs liés à l’information et, enfin, les objectifs de conformité. De même, il a distingué cinq (05) éléments dits de CI qui sont : la surveillance par la direction et la culture de contrôle, la reconnaissance et l’évaluation des risques, les activités de contrôle et la séparation des tâches, l’information et la communication, et enfin la surveillance des activités et la correction des déficiences.

Pour conclure, le schéma suivant servira afin de mettre en évidence la ressemblance entre les éléments de CI du référentiel COSO et ceux du comité de Bâle :

Figure 19: comparaison entre les éléments du CI selon le COSO et le comité de Bâle



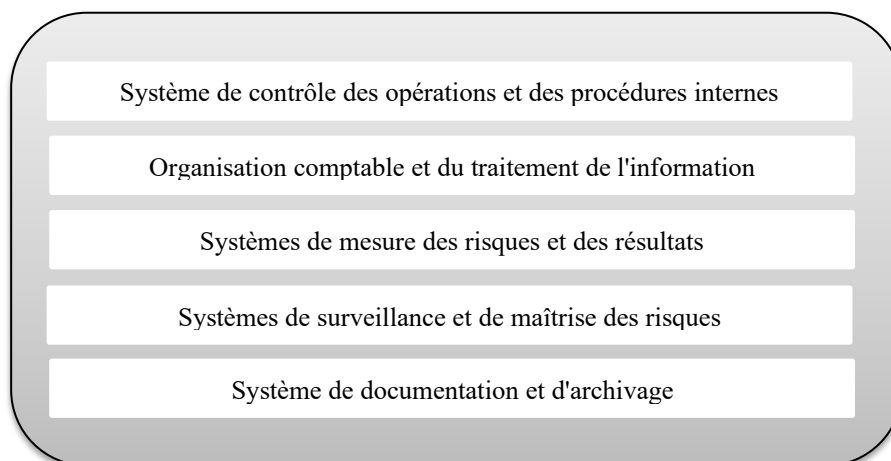
Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

En ce qui concerne l’Algérie, le règlement n° 11-08 du 28/11/2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, encadre la mise en place du dispositif de CI ; et ce en application des dispositions de l’ordonnance n° 10-04 du 26/08/2010 modifiant et complétant l’ordonnance n° 03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit. Dans son troisième article, le règlement n° 11-08 du 28/11/2011 a défini l’ensemble des objectifs visés par le dispositif de CI des banques et établissements financiers, comme la maîtrise de l’activité, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et règlements, etc. Alors, nous supposons que le législateur Algérien s’est inspiré du cadre de référence sur les SCI, publié par le comité de Bâle, pour la définition de ces objectifs.

⁶⁰ Art. 117 – 118 de la LSF.

Quant aux composantes du dispositif de CI, le législateur Algérien exige que ce dernier comprenne les éléments présentés ci-après (voir le schéma suivant) :

Figure 20: les composantes du dispositif de CI selon le législateur Algérien



Source : Art. 04 du (BA, règlement n° 11-08, 2011).

De ce qui précède, nous remarquons l'importance accordée par les différents législateurs au dispositif de CI au sein des banques et autres établissements financiers vu l'importance de leur stabilité pour la pérennité et l'équilibre de l'économie aux niveaux national et international comme nous l'avons déjà expliqué dans des passages précédents. Etant donné que le CI permet de maîtriser raisonnablement le fonctionnement de la banque, les différents législateurs ont veillé à encadrer largement sa mise en place par des dispositions réglementaires. En conséquent, nous pouvons confirmer qu'il s'agit d'un outil de prévention et de maîtrise.

A travers cette deuxième section, nous avons essayé de présenter des notions générales liées au « Contrôle Interne ». Ensuite, nous avons détaillé ses objectifs et composantes conformément au cadre de référence publié par le « COSO ». Et enfin, nous avons souligné la particularité du CI au sein des établissements bancaires.

Donc, après avoir présenté, séparément, les différentes notions liées au présent travail de recherche, nous consacrons la section suivante afin de récapituler les éléments de réponse reliant ces notions, les unes aux autres, dans le but de répondre à la problématique déjà posée en introduction.

SECTION 03 : LA RELATION ENTRE L'AUDIT INTERNE ET LE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES

A travers cette troisième section, nous essayerons, tout d'abord, d'interrelier l'ensemble des notions précédemment présentées, et cela dans l'intention de répondre à la problématique de cette recherche. Ensuite, nous récapitulerons l'importance de l'audit interne par rapport au management des risques bancaires.

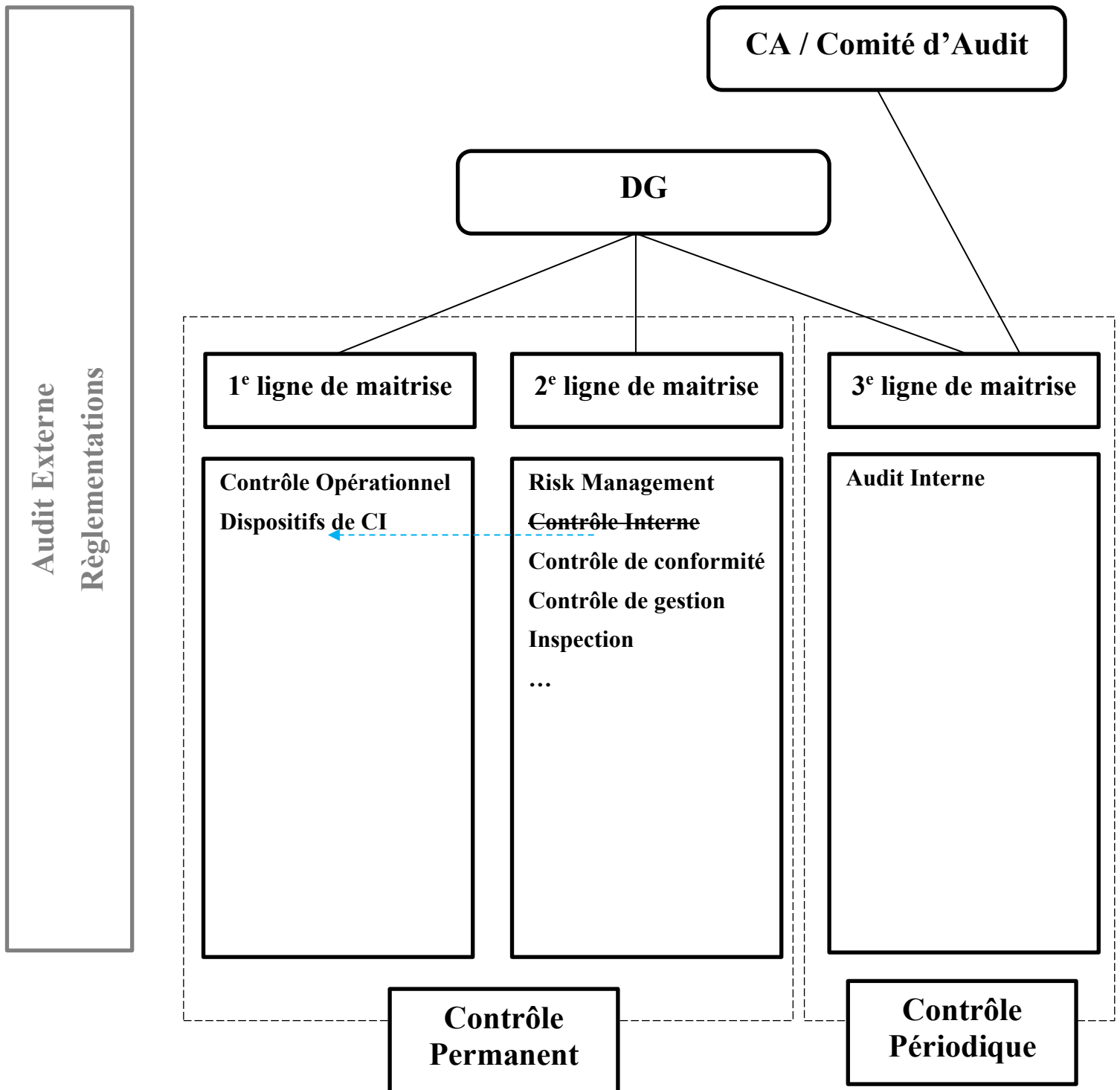
Pour commencer, la finalité de la gouvernance d'entreprise est de préserver les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes (l'atteinte des objectifs). Pour ce faire, elle doit veiller à la maîtrise de l'activité de l'entreprise moyennant un ensemble d'outils appelés « mécanismes ». Et comme nous l'avons déjà détaillé ci-haut, nous distinguons des mécanismes internes et des mécanismes externes.

Aussi, il est important de rappeler que le « CA » est considéré comme le mécanisme clé au sein des entreprises ; notamment avec son rôle de surveillance. Par ailleurs, vu la particularité de l'activité bancaire, et en plus de ce mécanisme interne, nous avons un autre mécanisme externe, qui est aussi d'une importance majeure pour la gouvernance bancaire, il s'agit du « cadre réglementaire bancaire ».

Puis, pour assurer l'atteinte des objectifs de l'organisation (la banque), le CA et la DG se basent essentiellement sur le SCI qui englobe obligatoirement, entre autres, un système de pilotage (de surveillance) qui assure son évaluation permanente et périodique dans le but de mettre en place des actions correctives, au temps opportun, en cas de nécessité. En effet, cela consiste à s'assurer de la fiabilité du SCI en examinant l'existence et le bon fonctionnement de ses composantes.

Alors, cette évaluation comporte, généralement, trois lignes de maîtrise qui peuvent être présentées comme suit (voir le schéma suivant) :

Figure 21: les trois lignes de maitrise de l'organisation (la banque)



Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

1. La première ligne de maitrise

Il s'agit d'un contrôle permanent de 1^{er} niveau effectué soit par les responsables hiérarchiques directs, et ce au niveau des unités opérationnelles et des filiales, soit par les fonctions supports, comme : les ressources humaines, les finances, le service juridique, etc. Alors, ce contrôle de 1^{er} niveau est appelé « **le contrôle opérationnel** » qui est indispensable afin de maîtriser l'activité de l'organisation.

En ce qui concerne les banques, le contrôle opérationnel assure un rôle crucial dans la maîtrise de leurs activités ainsi que les risques y liés. Ce type de contrôle est exercé, d'une manière permanente, au sein des agences bancaires, des directions régionales et des directions générales. Toutefois, ce contrôle de 1^{er} niveau est critiqué par rapport à son indépendance et son objectivité puisqu'il est réalisé par les opérationnels ainsi que leurs responsables hiérarchiques directs.

2. La deuxième ligne de maitrise

Il s'agit d'un contrôle permanent de 2^{ème} niveau lié à la maîtrise des risques qui englobe, entre autres, les dispositifs cités ci-après :

2.1. Le CI

Quant au CI, et comme nous l'avons évoqué ci-haut, il représente un processus mis en œuvre par l'ensemble du personnel de l'organisation (la banque) dans le but de garantir raisonnablement l'atteinte de ses objectifs liés à l'efficacité opérationnelle, la fiabilité des informations et la conformité aux lois et règlements. A cet effet, le comité de Bâle a insisté sur l'importance d'un SCI efficace pour la maîtrise des risques et la stabilité du système bancaire. En d'autres termes, afin qu'il atteigne sa finalité, le processus « CI » doit être mis en place au sein de toutes les activités de l'organisation (la banque). C'est pour cette raison, nous parlerons du SCI qui s'appuie sur un ensemble d'éléments / de dispositifs de CI, appelés « composantes » comme le stipule le référentiel COSO (voir la section précédente). De même, parmi ces composantes, nous avons le système de pilotage qui réunit les contrôles permanent et périodique.

De ce qui précède, nous pouvons confirmer que ces trois lignes de maîtrise représentent la dernière composante du SCI qui est « le système de pilotage ». Alors, à ce niveau d'analyse, nous nous trouvons devant un dilemme qui peut être formulé par la question suivante : « Sachant que la deuxième ligne de maîtrise est une sous-composante du SCI, alors, comment le CI peut-t-il en fait partie ? »

Pour répondre à cette question, nous avons jugé utile de revenir au modèle des trois lignes de maîtrise, publié (IIA, 2013), ainsi que son actualisation, publiée en 2020. Alors, le premier modèle a classé le CI dans la 1^{ère} ligne de maîtrise avec les contrôles des managers (responsables hiérarchiques directs). D'après cette publication, c'est aux managers de veiller quotidiennement à la mise en place et la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne et de management des risques. De même, ils sont appelés à signaler, aux organes de gouvernance, toute défaillance constatée. En conséquence, cette ligne de maîtrise n'englobe pas le processus de CI dans son intégralité mais uniquement les règles, les procédures internes et les activités de CI assurées par les collaborateurs et les managers, comme le confirment (REDING, 2015, p. 18 (chapitre 03)).

Conséquemment, il est nécessaire, tout d'abord, de préciser qu'il s'agit de « dispositifs de CI » et non pas du « CI » pour éviter toute ambiguïté. Puis, il est indispensable de les reclasser au niveau de la première ligne de maîtrise (voir le schéma précédent) comme le stipule l'IIA (2013).

2.2. Le management des risques bancaires (risk-management)

Comme nous l'avons déjà présenté, le management des risques est un processus permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser l'ensemble des risques auxquels est exposée l'organisation (la banque), et qui est mis en œuvre par tous ses collaborateurs. Ce processus veille continuellement à l'atteinte des différents objectifs qu'elle s'est fixée et à la maîtrise de son activité, d'où la nécessité d'assurer son efficacité. Sachant que c'est au CA de veiller à la mise en place d'un système de management des risques approprié.

Vu la variété des risques auxquels est confrontée la banque, ce processus est primordial pour la stabilité et la continuité de son activité. Alors, il doit assurer la maîtrise de l'ensemble de ces risques moyennant des méthodes adaptées à chaque type, citons à titre d'exemple : le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de taux, le risque de marché, le risque opérationnel, le risque de conformité, etc.

2.3. Le contrôle de conformité

Dans le deuxième chapitre, et parmi les risques bancaires non-financiers, nous avons cité le risque de non-conformité qui est un risque de sanction engendré par le non-respect des dispositions règlementant l'activité bancaire. Pour maîtriser ce risque, la banque doit instaurer un dispositif appelé « le contrôle de conformité » qui veille, en permanence, au respect des cadres réglementaire et législatif en vigueur, des normes professionnelles et de la déontologie, des instructions émanant des organes de gestion, des règles de la sécurité financière (ex KYC : lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme), etc. Il s'agit de la troisième famille des objectifs d'un SCI efficace.

En plus de ces dispositifs, le contrôle permanent de 2^{ème} niveau comporte d'autres éléments ayant pour objectifs le renforcement du SCI de l'organisation (la banque) ; à titre d'exemple, nous citons : le contrôle de gestion⁶¹ et l'inspection.

Au même titre que la ligne précédente, cette deuxième ligne de maîtrise est critiquée par rapport à son indépendance et son objectivité puisqu'elle peut être **directement** impliquée lors des actions de correction du contrôle de 1^{er} niveau.

3. La troisième ligne de maîtrise

Grâce à son rattachement hiérarchique, cette troisième ligne de maîtrise est apte de fournir, aux organes de gouvernance, une évaluation ayant le plus haut niveau d'indépendance et d'objectivité. Comme le confirme le modèle des trois lignes de maîtrise, publié (IIA, 2013), cette mission est assurée exclusivement par la « fonction d'audit interne (AI) » qui intervient, à titre périodique, afin de fournir une assurance **globale** quant à l'efficacité des différents processus de l'organisation (la banque). Alors, et dans le cadre de cette mission, l'AI procède obligatoirement à une évaluation de l'efficacité des différentes composantes du SCI y compris les deux autres lignes de maîtrise.

En réalité, dans le domaine bancaire, le champ d'intervention de l'AI est très large grâce à la diversité de l'activité et au développement des structures organisationnelles au sein de la banque. De ce fait, nous pouvons distinguer les sous-types d'AI suivants : audit siège, audit réseau, audit contrôle permanent, audit réglementation, audit des filiales, etc. Autrement dit, cette spécialisation de l'AI, dans le domaine bancaire, lui permet de réaliser convenablement sa mission d'assurance globale.

⁶¹ A l'inverse de l'IIA (2013), (REDING, 2015) pensent que le contrôle de gestion fait partie de la 1^{ère} ligne de maîtrise.

L'AI procédera, à cet effet, à l'évaluation de :

- La maîtrise de l'activité : les fonctions opérationnelles et supports ;
- L'efficacité des processus de management des risques, de CI et de gouvernance bancaires.

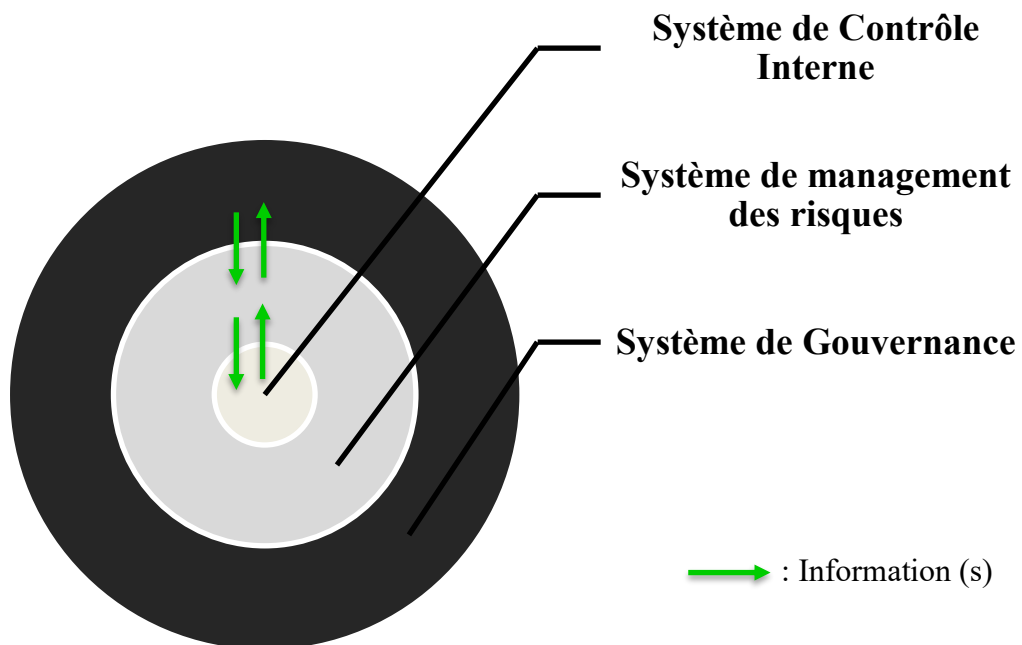
A l'issu de ces évaluations, l'AI proposera, aux organes habilités, des éventuelles voies d'améliorations.

Et puisque la finalité du présent travail de recherche est d'apprécier l'importance de l'AI par rapport au management des risques bancaires, nous nous concentrerons uniquement sur cette relation.

3.1. La relation entre les systèmes de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne bancaires

Dans le but de bien cerner l'importance de l'AI par rapport au système de management des risques au sein de la banque, il est nécessaire de comprendre, tout d'abord, la relation reliant les systèmes de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne bancaires.

Figure 22: le positionnement du système de contrôle interne par rapport aux systèmes de gouvernance et de management des risques



Source : (REDING, 2015, p. 02 (chapitre 03)).

Le schéma précédent représente un modèle standard des différents éléments de la gouvernance, au sein d'une organisation, comme le proposent (REDING, 2015).

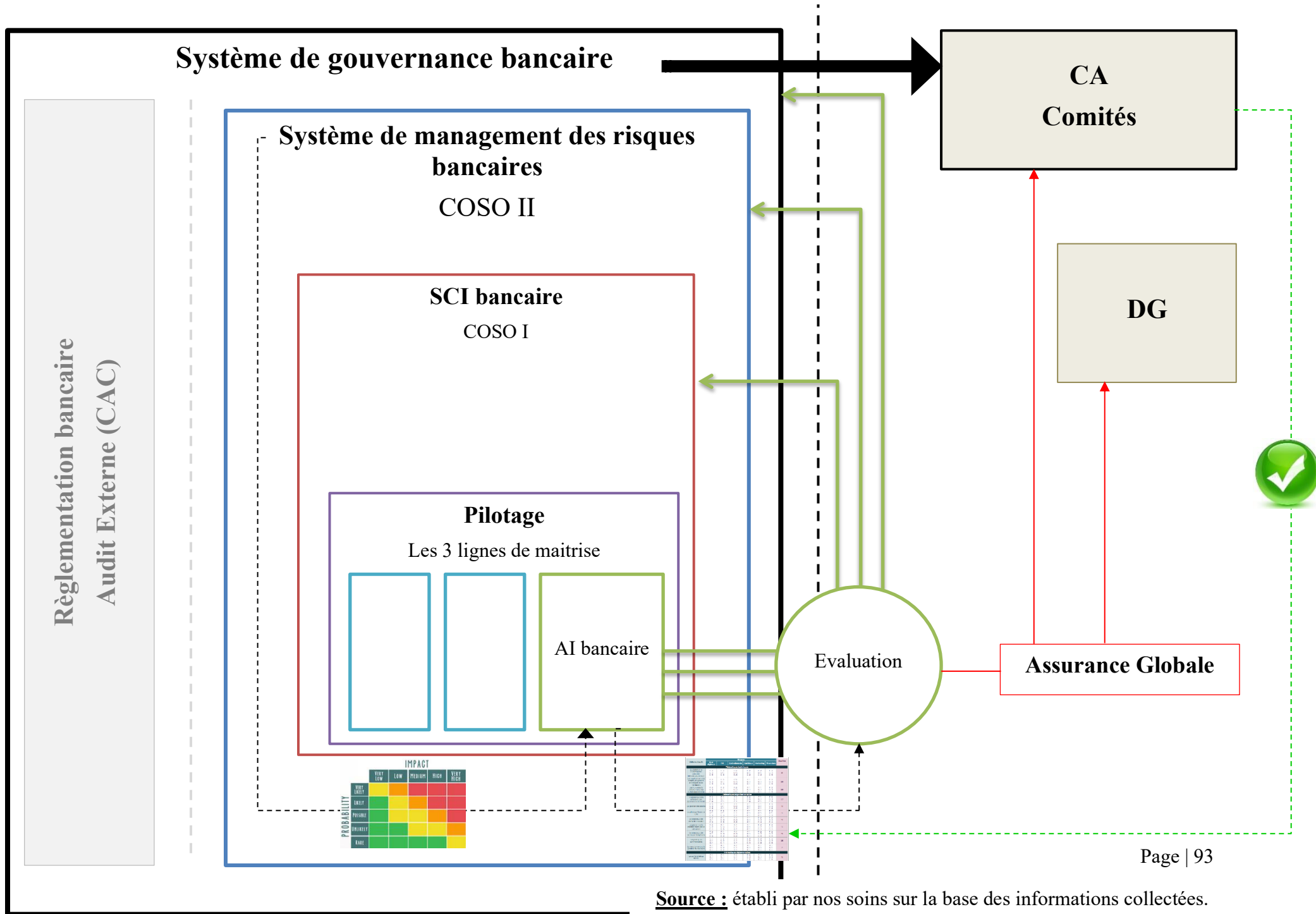
Alors, comme nous avons déjà expliqué, le système de gouvernance a pour finalité de préserver les intérêts des différentes parties prenantes de l'organisation (la banque). Pour ce faire, il doit s'assurer de la maîtrise des différents risques menaçant l'atteinte des objectifs fixés. Cette mission est assurée par le système de management des risques qui fait partie intégrante du système de gouvernance (voir le schéma ci-dessus). En outre, d'après le modèle proposé, le système de contrôle interne se positionne au cœur du système de management des risques ; cette relation a été déjà confirmée par le référentiel COSO (COSO I & COSO II).

Pour terminer, nous pensons que ce modèle standard, proposé par (REDING, 2015), peut être adopté également pour les banques puisqu'il ne représente pas des incohérences avec les recommandations du comité de Bâle.

3.2. L'importance de l'AI par rapport au management des risques bancaires

Dans le but d'apprécier l'importance de l'AI par rapport au système de management des risques bancaires, il est essentiel de comprendre son positionnement par rapport à l'ensemble du système de gouvernance, au sein d'une banque (voir le schéma ci-après).

Figure 23: le positionnement de l'AI par rapport au système de gouvernance au sein d'une banque



Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

Commentaire :

Tout d'abord, il est important d'indiquer que le positionnement des différents éléments, constituant l'ensemble du système de gouvernance bancaire, est représenté conformément aux :

- Modèle standard proposé par (REDING, 2015) ;
- Référentiel COSO ;
- Modèle des trois lignes de maîtrise de l'IIA (voir le schéma précédent).

Alors, nous avons déjà expliqué l'indispensabilité d'un système bancaire solide pour la stabilité du système financier et, en conséquence, pour le développement économique ; d'où l'importance de la gouvernance bancaire. Aussi, nous nous sommes basés sur le modèle proposé par (REDING, 2015) afin de comprendre la relation entre les différents systèmes de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne au sein des établissements bancaires. De ce fait, nous avons représenté le système de gouvernance bancaire comme un système global qui rassemble les mécanismes, internes et externes, dont la finalité est de protéger les intérêts des parties prenantes de la banque. Pour ce faire, les organes de gouvernance veillent prioritairement et nécessairement à la mise en place d'un système de management des risques bancaires approprié ; qui est considéré comme une partie intégrante du système de gouvernance bancaire.

D'après ce qui a été développé précédemment, le système de management des risques bancaires est le processus d'identification, d'évaluation et de maîtrise de l'ensemble des risques menaçant l'atteinte des objectifs de la banque. En outre, pour que ce processus soit efficace, il doit être incorporé dans toutes les activités (ISO 31000) de la banque et mis en œuvre par l'ensemble de ses collaborateurs (COSO II). En ce qui concerne le SCI bancaire, qui se positionne au cœur du système de management des risques bancaires (COSO I & COSO II), il garantit la maîtrise permanente de l'activité bancaire et la prévention des irrégularités moyennant ses différentes composantes. Dans ce contexte, nous avons souligné, tout au long de la présente section, l'importance de la dernière composante⁶² qui surveille le bon fonctionnement du SCI bancaire. Et comme l'illustre le schéma ci-haut, l'AI est la troisième ligne de maîtrise composant ce mécanisme de pilotage ; d'où son importance pour l'ensemble des systèmes, précédemment cités.

Comme nous avons précisé ci-haut, l'AI assure le contrôle périodique, au sein de la banque, en procédant à l'évaluation de ses différents processus de gouvernance, de management des risques et de CI, à travers des missions d'assurance⁶³. A titre de rappel, ces missions sont réalisées dans le cadre d'un plan annuel d'audit qui est établi en se basant sur « l'approche par les risques ». Cela veut dire que l'auditeur interne analyse la cartographie des risques bancaires, déjà établi par le risk-manager, afin qu'il puisse identifier les risques majeurs (les besoins de la banque en matière d'audit interne). Ensuite, une fois le plan annuel d'audit est validé, l'auditeur interne entame son exécution, par ordre de priorité. Par ailleurs, dans le premier chapitre, nous avons expliqué que la mission d'assurance se déroule essentiellement suivant trois phases, qui sont : la planification, la réalisation et enfin, la communication.

Plusieurs tâches sont assignées à l'auditeur interne durant sa mission. Entre autres, il est appelé à :

- Préparer un cadre de référence « RCI » ;
- Repérer les différents processus composant l'unité auditée ;

⁶² Le système de pilotage (les trois lignes de maîtrise)

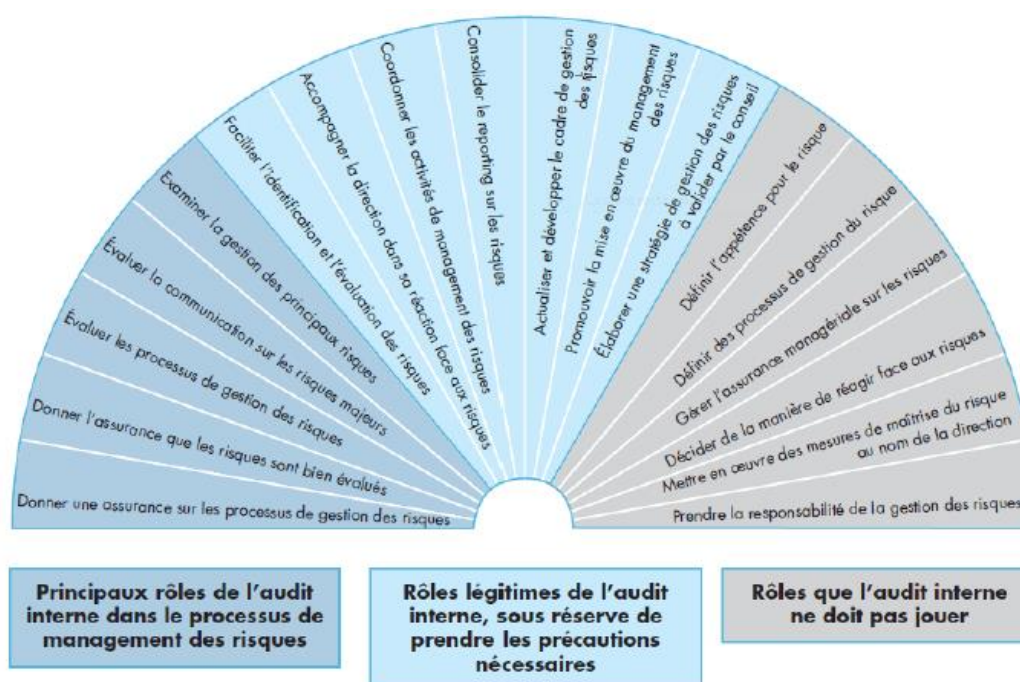
⁶³ Les normes de qualifications (1000).

- Identifier, pour chaque processus, les risques majeurs ;
- Identifier les dispositifs clés de contrôle interne déjà instaurés ;
- Formuler le QCI ;
- Examiner l'efficacité de dispositifs identifiés, à travers des « tests d'évaluation » ;
- Collecter, analyser et évaluer les preuves d'audit ;
- Établir une FRAP pour chaque dysfonctionnement détecté ;
- Communiquer son appréciation globale ainsi que ses recommandations dans un rapport d'audit ;
- Définir un plan d'action et de suivi.

A travers ces tâches, l'auditeur interne veille à l'efficacité permanente des dispositifs clés de contrôle interne, et conséquemment, à la maîtrise des risques.

Dans le but de préserver l'indépendance et l'objectivité de l'AI, l'IIA a publié une prise de position qui s'intitule « *the role of internal auditing in entreprise-wide risk management* ». Ce communiqué distingue entre trois catégories de rôles, comme l'illustre le schéma ci-après :

Figure 24: le rôle de l'AI dans le management des risques de l'entreprise



Source : (REDING, 2015, p. 25 (chapitre 04)).

Commentaire :

Certes, la mission principale de l'AI est d'apporter, aux organes de gouvernance, une évaluation objective du bon fonctionnement du système de management des risques. A cet effet, l'IIA a distingué entre les rôles émanant de cette mission et ceux pouvant menacer l'objectivité et l'indépendance de l'auditeur interne. Et comme nous venons de préciser, ces rôles sont classés en trois catégories qui peuvent être détaillé comme suit (IIA, 2009) :

- Les rôles essentiels de l'AI (les activités d'assurance) :

Alors, cette première catégorie englobe les rôles de l'auditeur interne qui découlent de sa mission principale d'assurance.

A ce titre, il doit :

- *Donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;*
- *Donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;*
- *Évaluer les processus de gestion des risques ;*
- *Évaluer la communication des risques majeurs ;*
- *Examiner la gestion des principaux risques.*

- Les rôles légitimes de l'AI (les activités de conseil) :

En plus de ses activités d'assurance, l'AI peut assurer d'autres activités qui s'inscrivent dans le cadre de sa mission de conseil. A cet égard, il peut intervenir afin de :

- *Faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;*
- *Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ;*
- *Coordonner les activités de management des risques ;*
- *Consolider le reporting des risques ;*
- *Actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;*
- *Promouvoir la mise en œuvre du management du risque ;*
- *Elaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.*

- Les autres activités :

Par ailleurs, dans le but de protéger son objectivité et son indépendance, l'auditeur interne ne doit en aucun cas participer aux activités énumérées ci-après :

- *Définir l'appétence pour le risque ;*
- *Définir des processus de gestion des risques ;*
- *Gérer l'assurance sur les risques⁶⁴ ;*
- *Décider de la manière de réagir face aux risques ;*
- *Mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque en nom de la direction ;*
- *Prendre la responsabilité de la gestion des risques.*

Pour résumer, l'importance de l'AI par rapport au système de management des risques se concrétise dans les activités d'assurance et de conseil qui apportent, aux organes de gouvernance, une appréciation objective et intégrale sur l'efficacité du système susmentionné. En outre, étant donné que les activités relevant de la responsabilité de la direction peuvent compromettre l'objectivité et l'indépendance de l'AI, il doit s'abstenir d'y participer. Afin d'éviter toute ambiguïté, la charte de l'AI doit définir les rôles, les pouvoirs et les responsabilités de l'AI.

Pour terminer, il est essentiel de rappeler que la prise de position publiée par l'IIA (voir le schéma précédent) concerne l'entreprise d'une manière générale. Et vu que le management des risques bancaires englobe les mêmes activités détaillées ci-haut, nous pensons que cette séparation de rôles est également valable pour les établissements bancaires.

⁶⁴ Lorsque l'AI constituer la seule composante du système de pilotage, il sera mené à exécuter des tâches de gestion.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Pour conclure, à travers ce troisième chapitre, nous avons introduit des notions générales sur la gouvernance et le contrôle interne (CI), notamment, au sein des établissements bancaires. Puis, conformément au modèle des trois lignes de maîtrise de l'IIA, nous avons détaillé le système de pilotage, qui est une des composantes du SCI. Ensuite, nous avons adopté le modèle proposé par (REDING, 2015) afin de comprendre le positionnement du SCI par rapport aux systèmes de gouvernance et de management des risques bancaires. Enfin, nous avons finalisé notre analyse en synthétisant l'importance de l'AI pour l'ensemble de ces systèmes.

Somme toute, l'AI est le mécanisme de pilotage qui garantit, aux organes de gouvernance, une assurance globale quant à l'efficacité des systèmes de gouvernance, de management des risques et de CI bancaires. Grâce à son objectivité et son indépendance, il se positionne en tant que troisième, et dernière, ligne de maîtrise veillant au respect des procédures de CI encadrant l'activité de la banque. Pour ce faire, il procède à l'évaluation du bon fonctionnement du SCI, qui reflète l'efficacité du système de management des risques bancaires, et en conséquence la stabilité du système bancaire (comité de Bâle).

En outre, les missions de l'AI sont planifiées conformément à « une approche par les risques » ce qui permet à l'auditeur interne d'optimiser ses ressources en se focalisant sur les risques qualifiés « majeurs ». Durant son intervention, l'AI est essentiellement tenu de :

- Examiner l'existence et le bon fonctionnement des dispositifs de CI permettant de maîtriser les principaux risques (outil d'évaluation) ;
- Détecter les dysfonctionnements ainsi que les risques qui en résultent (outil de prévention) ;
- Communiquer les défaillances de CI détectées et formuler des propositions d'améliorations⁶⁵ (outil de correction) ;

Compte tenu de la variété des risques bancaires, l'existence d'une activité d'AI opérationnelle, efficace et adaptée est un élément déterminant dans leur maîtrise. Aussi, comme indiqué précédemment, la stabilité de l'économie est tributaire de la solidité du système bancaire. En conséquence, et pour une meilleure gouvernance bancaire, ce mécanisme interne a été renforcé par d'autres mécanismes externes, comme : les auditeurs externes, le législateur et le régulateur.

A la fin, après avoir réalisé une revue de la littérature dans le but d'apporter des éléments de réponse à la problématique de la présente recherche, nous essayerons, à travers la partie empirique, d'examiner la compatibilité des conclusions formulées avec les pratiques bancaires en la matière.

⁶⁵ Un plan d'action et de suivi.

CHAPITRE 04 : LA RELATION ENTRE L'AUDIT INTERNE
ET LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DES
BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES

INTRODUCTION DU CHAPITRE

De la revue de la littérature réalisée à travers les chapitres précédents, nous avons formulé des conclusions relatives aux différents systèmes mis en place au niveau de la banque afin de maîtriser son activité. Également, nous étions en mesure de comprendre les relations théoriques d'appartenance et de complémentarité reliant ces différents systèmes. Maintenant, et à travers une étude empirique, il convient de vérifier la conformité des pratiques bancaires en matière de management des risques, de contrôle et d'audit internes avec ces conclusions.

A cet égard, nous commencerons tout d'abord par une présentation du système bancaire Algérien. Ensuite, nous entamerons notre recherche exploratoire par une étude de cas portant sur mission d'audit interne au sein de « la SPA banque X », qui est l'une des banques publiques actives en Algérie. Pour terminer, et afin de renforcer la pertinence des conclusions formulées à partir du cas étudié, nous mènerons une étude qualitative complémentaire sur un échantillon représentatif du secteur bancaire Algérien.

A cet effet, le présent chapitre s'organisera en trois sections comme suit :

- **Section 01** : présentation du système bancaire Algérien ;
- **Section 02** : mission d'audit interne au sein de « la SPA banque X » ;
- **Section 03** : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes ;

SECTION 01 : PRESENTATION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

Avant d'entamer le cas pratique, nous avons jugé nécessaire de commencer par une présentation synthétique relative au secteur bancaire Algérien.

1. Aperçu historique sur le système bancaire Algérien

Le développement du système bancaire Algérien est essentiellement marqué par les phases suivantes :

1.1 Phase de nationalisation [1962 - 1987]

L'Algérie indépendante avait comme préoccupation majeure la reconstitution de son économie. A cet égard, elle a procédé à la création de la monnaie nationale (Dinar Algérien) et de la banque centrale (Banque d'Algérie) qui sont les piliers de la souveraineté monétaire⁶⁶. En parallèle, elle a veillé à la nationalisation du secteur bancaire pour qu'il soutient le développement économique du pays. Durant cette période, la gestion du secteur bancaire Algérien était confiée au trésor public et à l'organe de planification. Par la suite, l'Etat Algérien a intensifié ses efforts d'investissement d'où la réforme du secteur bancaire, introduite par la Loi de Finance de 1970, qui impose la spécialisation des banques par branche d'activité (commerce extérieure, agriculture, industrie, etc) et par société (publique).

Le tableau ci-après synthétise les différents établissements publics et sociétés nationales (banques primaires) créés durant cette première phase :

Tableau 18: les établissements créés en Algérie durant la phase de la nationalisation du secteur bancaire

| Année | Dénomination | Mission principale |
|--------------|---|---|
| 1963 | Caisse Algérienne de Développement | - Financement des programmes d'investissements publics |
| 1964 | Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP) | - Collecte de l'épargne destinée à la construction des logements - Financement des programmes d'habitat |
| 1966 | Banque Nationale d'Algérie (BNA) | - Traitement des opérations bancaires du secteur public, agricole, industriel et commercial |
| 1966 | Crédit Populaire d'Algérie (CPA) | - Financement de l'artisanat, de l'hôtellerie, des professions libérales et des Petites et Moyennes Entreprises |
| 1967 | Banque Extérieure d'Algérie (BEA) | - Développement des relations bancaires et financières internationales |
| 1982 | Banque d'Agriculture et du Développement Rural (BADR) ⁶⁷ | - Développement du secteur agricole |
| 1985 | Banque de Développement Local (BDL) ⁶⁸ | - Financement des unités économiques locales |

Source : (KPMG, 2012)

⁶⁶ Loi 62-144 du 13/12/1962 portant création et fixant les statuts de la Banque centrale d'Algérie.

⁶⁷ Issue de la BNA

⁶⁸ Issue du CPA

1.2 Phase de libéralisation [1988 – 2021]

Dans le cadre de l’ouverture sur l’économie de marché, il était indispensable pour l’Algérie de libérer le secteur bancaire. À cet effet, l’Etat Algérien a procédé à la restructuration de nombreuses sociétés publiques, y compris les banques, en SPA dont l’activité est régie par les dispositions du code de commerce. Cette réforme s’inscrit dans le cadre d’une stratégie de séparation entre les droits de propriété détenus par l’actionnaire (l’Etat) et le droit d’utilisation détenu par les gestionnaires (les dirigeants). Afin de concrétiser ces choix stratégiques, le législateur Algérien a opéré un ensemble de révisions règlementaires qui peuvent être résumées ainsi :

Tableau 19: les principales révisions règlementaires introduites, par le législateur Algérien, aux textes régissant l’activité bancaire

| Année | Loi N° | Aménagements apportés |
|-------|--|--|
| 1986 | 86-12 du 19-08-1986, appelée la loi bancaire, relative au régime des banques et du crédit | Le système bancaire doit appuyer le développement économique du pays. |
| 1988 | 88-01 du 12-01-1988 portant loi d’orientation sur les EPE | Renforcer l’autonomie de la gestion des banques publiques (EPE, SPA). |
| | 88-03 du 12-01-1988 relative aux fonds de participation | |
| | 88-06 du 12-01-1988, modifiant et complétant la loi n° 86-12 susvisée | |
| 1990 | 90-10 du 14-04-1990 relative à la monnaie et au crédit, abrogeant la loi n° 86-12 susvisée | Renforcer l’autonomie de la Banque d’Algérie (missions, organisation, etc) ; Ouvrir le secteur bancaire pour les investisseurs privés (Algériens/étrangers) ; Organiser l’activité bancaire afin de s’adapter aux exigences de l’économie de marché. |

Source : (SGG, 2023)

En outre, et afin d’ajuster la réglementation bancaire aux évolutions continues du contexte économique, de nombreuses modifications ont été apportées à la loi n° 90-10 du 14-04-1990. Nous citons essentiellement les révisions suivantes :

- **L’ordonnance n° 01-01 du 27-02-2001 modifiant et complétant la loi n° 90-10 du 14-04-1990 relative à la monnaie et au crédit** : séparer entre la structure ayant pour attribution l’administration de la Banque d’Algérie (le CA) et celle désignée en tant qu’autorité monétaire (Conseil de la Monnaie et du Crédit) ;
- **L’ordonnance n° 03-11 du 26-08-2003 relative à la monnaie et au crédit** : détailler l’organisation et les attributions des autorités de supervision bancaire & renforcer la sécurité financière et les conditions régissant l’exercice de l’activité bancaire ;
- **L’ordonnance n° 10-04 du 26-08-2010 modifiant et complétant l’ordonnance n° 03-11 du 26-08-2003 relative à la monnaie et au crédit** : renforcer le management des risques (les centrales des risques gérées par la BA, l’obligation de mettre en place un

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 01 : présentation du système bancaire Algérien

dispositif de CI et de contrôle de la conformité), apporter des précisions relatives aux conditions de participations des actionnaires étrangers au capital des banques & consolider le cadre législatif (cession des actions, droit au compte, etc) ;

- **La loi 17-10 du 11-10-2017 complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26-08-2003 relative à la monnaie et au crédit** : dans un contexte de crise⁶⁹, et en tant que mesure exceptionnelle, le législateur Algérien a autorisé la BA pour recourir au financement non-conventionnel, durant une période de cinq (05) années, en achetant directement des titres émis par le Trésor.

A travers toutes ces révisions, le législateur Algérien a veillé à l'instauration de la sécurité financière et d'une atmosphère avantageuse pour le développement économique du pays. Et pour cette même finalité, le régulateur Algérien a institué, pour la première fois, un cadre réglementaire spécifique à la finance participative. Dans ce contexte, il est important de signaler que la commercialisation des produits bancaires de la finance participative s'est déclenchée bien avant⁷⁰. La réglementation de cette activité bancaire spécialisée est considérée comme l'un des piliers visant à promouvoir l'inclusion financière en Algérie. En effet, **le règlement n° 2018-02 du 04-11-2018 portant conditions d'exercice des opérations de banque relevant de la finance participative par les banques et établissements financiers** représente le 1^{er} cadre réglementaire régissant cette activité. Puis, en 2020, il a été abrogé par **le règlement n° 2020-02 du 15-03-2020 définissant les opérations de banque relevant de la finance islamique et les conditions de leur exercice par les banques et établissements financiers** afin d'apporter les précisions et les explications requises.

Par ailleurs, en 2018, et pour qu'il renforce la solidité du système bancaire, le législateur Algérien a procédé à l'augmentation du capital minimum exigé aux banques et établissements financiers.

1.3 Phase actuelle [2022 – 2025]

Comme nous l'avons déjà mentionné, le contexte économique se caractérise par l'évolution continue ce qui nécessite un ajustement parallèle du cadre réglementaire et législatif. Durant les trois dernières années, à l'instar des autres pays, l'Algérie a essayé de maîtriser les conséquences de la crise sanitaire⁷¹ dont l'impact économique était significatif. Donc, à l'issue de cette période, les pouvoirs publics Algériens ont été tenus, d'un côté, de relancer l'activité économique, et de l'autre côté, de renforcer la transparence et la bonne gouvernance exigées lors de la transformation politique survenue en 2019. Pour ce faire, les autorités publiques Algériennes ont lancé un programme de réformes en vue de : consolider la croissance économique en diversifiant et en développant les activités en dehors du secteur des hydrocarbures, absorber le chômage, maintenir le pouvoir d'achat, simplifier et faciliter les procédures administratives, améliorer la qualité du service public, lutter contre la corruption, accélérer la transformation digitale, etc.

Et puisque les changements économiques ne peuvent pas se réaliser indépendamment du secteur financier, il était indispensable de réviser et d'ajuster le cadre législatif et réglementaire régissant l'activité des banques et établissements financiers. A cet égard, le législateur Algérien a promulgué la loi n° 23-09 du 21-06-2023 portant loi monétaire et

⁶⁹ La chute du prix de pétrole survenue en 2014 a engendré des difficultés financières considérables au Trésor Public.

⁷⁰ La création de la SPA AL BARAKA BANK ALGERIE, dans le cadre des Partenariats Publics Privés, en 1991.

⁷¹ COVID 19 : Une crise sanitaire mondiale qui a provoqué une instabilité financière et économique à l'échelle internationale.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 01 : présentation du système bancaire Algérien

bancaire. En effet, cette dernière révision concrétise la volonté des pouvoirs publics, en Algérie, pour ajuster le cadre législatif monétaire et bancaire aux exigences de modernisation du système bancaire et financier. A travers une lecture comparative, nous concluons que les changements apportés par cette loi ont essentiellement pour objectif de :

- Appuyer la gouvernance et élargir les attributions des autorités de supervision bancaire (la Banque d'Algérie, le Conseil Monétaire et Bancaire et de la Commission Bancaire) ;
- Introduire la forme digitale des paiements (Dinar Algérien Digital) ;
- Renforcer les obligations relative aux systèmes de gouvernance, de maîtrise des risques et de Contrôle Interne des banques et établissements financiers ;
- Instituer trois organes consultatifs à savoir : le Comité de Stabilité Financière, le Comité National des Paiements et le Haut Conseil Islamique (autorité chargée de la Fetwa) ;
- Elargir le champ des opérations bancaires pour intégrer celles réalisées dans le cadre de la Finance Islamique et la Finance verte ;
- Développer le champ des intervenants du secteur financier (intermédiaire indépendant de courtage, bureaux de change et Prestataire de Services de Paiement).

Concomitamment à ces réajustements législatifs, et dans le but de concrétiser leurs engagements, les autorités publiques Algériennes ont lancé des opérations d'ouverture du capital de deux banques publiques, qui sont le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) et la Banque de Développement Local (BDL). Dans le même cadre de restructuration du secteur suscité, la Banque d'Algérie a accordé, fin 2022, l'agrément d'exercice de l'activité bancaire pour la Caisse Nationale de Logement (CNL) qui s'est transformée en banque publique, dénommée désormais la Banque Nationale de l'Habitat (BNH).

Par ailleurs, l'année 2023 était également marquée par l'inauguration de deux banques Algériennes à l'étranger, à savoir : Algerian Bank of Senegal (ABS) au Sénégal et l'Algerian Union Bank (AUB) en Mauritanie. Sachant que ces deux banques sont nées d'un partenariat de quatre banques publiques Algériennes. Aussi, en poursuivant sa stratégie d'expansion, l'Algérie compte de se lancer sur le marché bancaire européen à travers la création d'une filiale de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

Pour résumer, cette réforme bancaire reflète une politique publique incitative qui cible, entre autres, les objectifs suivants :

- L'encouragement des investissements privés, notamment dans le secteur bancaire⁷² ;
- L'absorption de la masse monétaire hors circuit bancaire ;
- L'animation du marché boursier (la bourse d'Alger⁷³) ;
- L'encouragement des coopérations économiques bilatérales, notamment avec les pays Africains.

Pour terminer, malgré les réformes structurelles engagées en vue de renforcer l'économie Algérienne, les pouvoirs publics confrontent un ensemble de défis susceptibles de contrarier la croissance ciblée. A cet égard, et afin de réussir la mise en place de leur plan d'action, il convient de prendre en compte l'ensemble de ces contraintes dans le cadre de la stratégie publique du pays. En effet, pour inciter les investisseurs privés, il est considéré

⁷² La succursale de la banque Turque « T.C ZIRAAT BANKASI » a été agréé par la Banque d'Algérie (J.O. n° 07 du 05/02/2025)

⁷³ Loi 03-04 du 17-02-2003 modifiant et complétant le décret législatif n° 93-10 du 23-05-1993 relatif à la bourse des valeurs mobilières & Règlement n° 23-04 du 28-11-2023 modifiant et complétant le règlement n° 97-03 du 18-11-1997 relatif au règlement général de la bourse des valeurs mobilières.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 01 : présentation du système bancaire Algérien

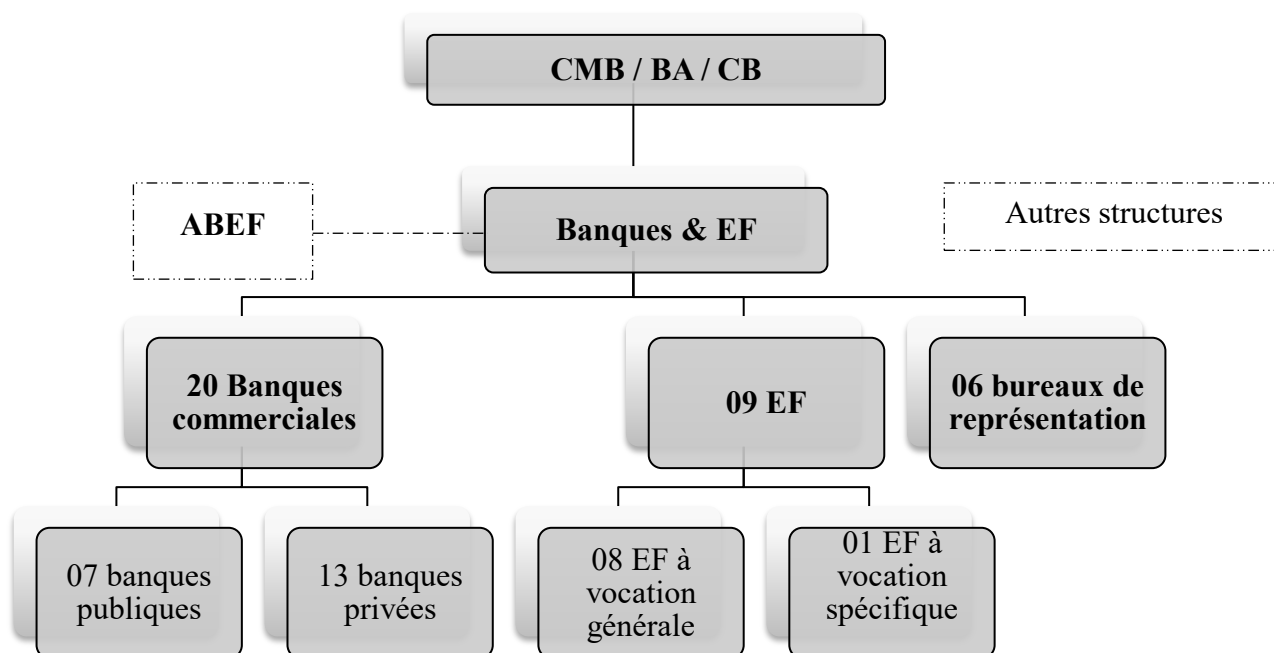
comme indispensable d'assurer une certaine stabilité du cadre législatif et réglementaire, de maintenir le pouvoir d'achat, d'accélérer l'intégration du secteur informel dans l'économie formelle réglementée, de moderniser les infrastructures, etc.

Après avoir synthétiser les principales phases ayant marquées le développement du système bancaire Algérien, il est maintenant nécessaire de présenter sa structuration.

2. Organisation du système bancaire Algérien

Comme le représente l'organigramme ci-après, le système bancaire en Algérie est piloté par les trois autorités de supervision bancaire suivantes : le CMC, la BA et la CB. Dans ce cadre, ces autorités ont des attributions de réglementation, de contrôle et de discipline leurs permettant d'organiser l'activité bancaire.

Figure 25: la structuration du système bancaire Algérien



Source : (BA, 2023)

Par ailleurs, l'intermédiation financière dans le secteur bancaire Algérien est assurée par un réseau constitué de 20 banques commerciales, 09 établissements financiers et 06 bureaux de représentation. En outre, le système bancaire Algérien englobe d'autres intervenants comme l'ABEF, les différentes caisses de garanties, les organismes parabancaires⁷⁴, autres institutions financières⁷⁵, etc.

⁷⁴ Ex : la SATIM

⁷⁵ Ex : Algérie Poste

Chapitre 04 : la relation entre l’audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 01 : présentation du système bancaire Algérien

Alors, les banques commerciales agréées en Algérie peuvent être présentées comme suit (veuillez voir le tableau suivant) :

Tableau 20: liste des banques commerciales agréées en Algérie [2023]

| Banques Publiques | Banques Privés⁷⁶ |
|--|--|
| Banque de Développement Local (BDL) | Al Baraka Bank Algeria |
| Banque de l’Agriculture et du Développement Rural (BADR) | Al Salam Bank Algeria |
| Banque Extérieure d’Algérie (BEA) | Arab Bank PLC Algeria (succursale) |
| Banque Nationale d’Algérie (BNA) | Arab Banking Corporation Algeria (ABC) |
| Banque Nationale de l’Habitat (BNH) | BNP Paribas Al-Djazair |
| Caisse Nationale d’Epargne et de Prévoyance – banque (CNEP banque) | Citi Bank N.A Algeria (succursale) |
| Crédit Populaire d’Algérie (CPA) | Fransabank Al-Djazair |
| | Gulf Bank Algérie (AGB) |
| | HSBC Algeria (succursale) |
| | Natixis Algérie |
| | Société Générale Algérie (SGA) |
| | The Housing Bank for Trade & Finance Algeria |
| | Trust Bank Algeria |

Source : (BA, 2023)

D’un côté, en ce qui concerne les banques publiques, elles sont organisées en SPA, détenues entièrement par l’Etat Algérien (EPE). De l’autre côté, les banques privés actives en Algérie englobent des succursales de banques étrangères⁷⁷, des SPA à capitaux mixtes⁷⁸ et des SPA à capitaux étrangers⁷⁹.

3. Quelques chiffres clés du secteur bancaire Algérien

Après avoir expliqué l’organisation du système bancaire Algérien, nous présentons à ce niveau quelques chiffres clés y relatifs.

Tableau 21: évolution du nombre d'agence bancaire [2021 - 2022]

| Nombre d'agences | 2021 | 2022 |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Banques publiques | 1 202 | 1 226 |
| Banques privés | 402 | 400 |
| Total | 1 604 | 1 626 |

Source : (BA, 2023, pp. 53-83)

⁷⁶ A l’exclusion de la SPA Crédit Agricole CIB Algérie qui est en-cours de liquidation bancaire.

⁷⁷ Jordanie, Etats-Unis & Emirats Arabes.

⁷⁸ Notamment dans le cadre des Partenariats Publics Privés.

⁷⁹ Emirats Arabes, Bahreïn, France, Liban, Koweït, Jordanie, Chypres, etc.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 01 : présentation du système bancaire Algérien

Le nombre total des agences bancaires en Algérie a enregistré une légère augmentation en 2022 par rapport à l'année 2021. En effet, les banques publiques détiennent environ 75% de l'ensemble des agences actives dans le réseau bancaire Algérien.

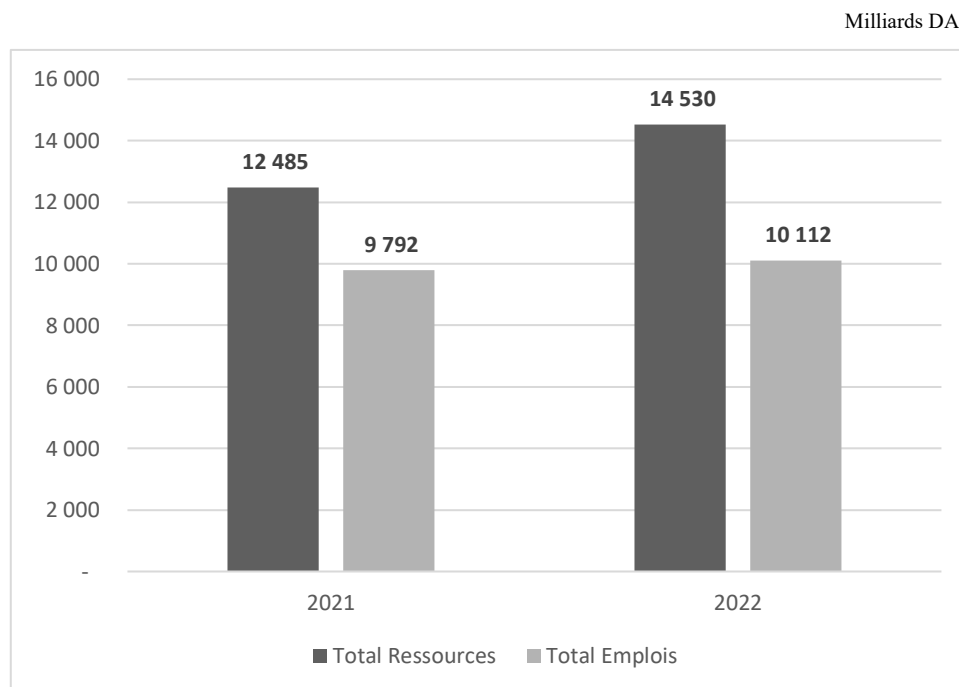
Tableau 22: indicateurs de bancarisation 2022

| Taux de bancarisation (2022) | Niveau de bancarisation par population active (2022) |
|---|---|
| 1 agence / 26 551 habitants | 3,26 comptes / personne active (+6%) |

Source : (BA, 2023, pp. 53-83)

D'après le dernier rapport communiqué par la banque centrale, le réseau des banques et établissements financiers comptent un nombre total de 1 725 agences. De ce fait, le taux de bancarisation a enregistré, en 2022, une petite progression comparativement à l'année précédente. De même, le niveau de bancarisation par personne active⁸⁰ s'est légèrement augmenté durant la même période.

Figure 26: évolution des ressources et des emplois des banques Algériennes [2021 - 2022]



Source : (BA, 2023, pp. 53-83)

Par ailleurs, au cours de l'année 2022, la situation financière du secteur bancaire Algérien s'est renforcée grâce à une hausse significative des ressources collectées (+16%) contre une certaine stabilité des crédits accordés (emplois). En conséquence, le ratio de transformation⁸¹ s'est aussi considérablement amélioré pour atteindre un niveau de 1,44 (+16%) ; ce qui reflète une assise financière confortable.

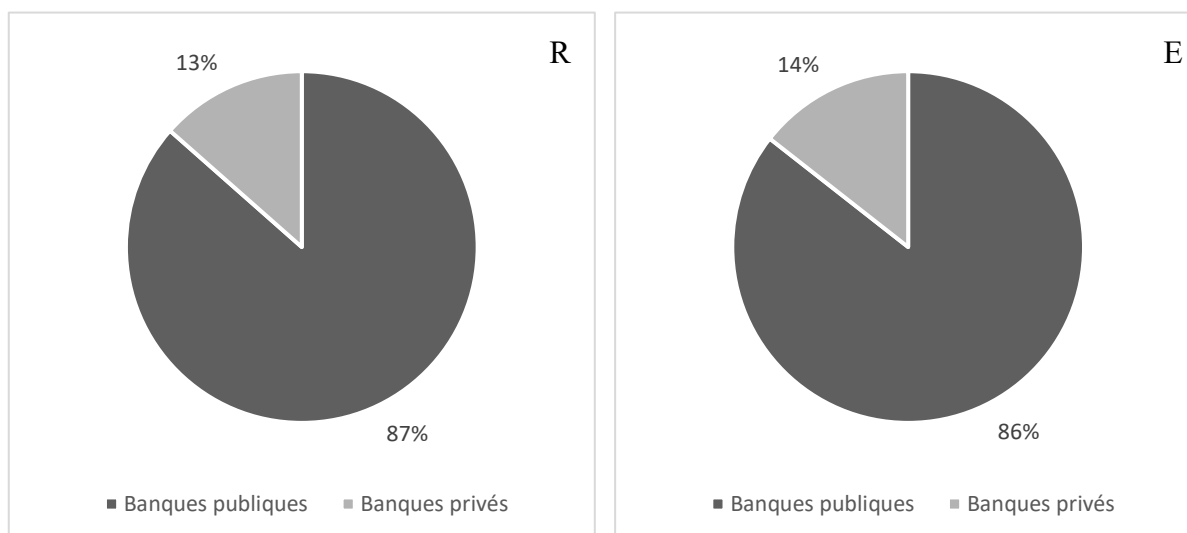
⁸⁰ Il s'agit d'un ratio qui calcule le nombre de comptes ouverts, auprès des réseaux bancaire et postal, pour une (01) personne en âge de travailler, et ce, en prenant en considération l'estimation de la population active communiquée par l'Office National des Statistiques (ONS).

⁸¹ Ressources/Emplois ; pour des raisons de simplification, nous n'avons pas pris en considération les pondérations des actifs et passifs.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 01 : présentation du système bancaire Algérien

Figure 27: parts des banques publiques / privés dans les ressources / emplois bancaires 2022

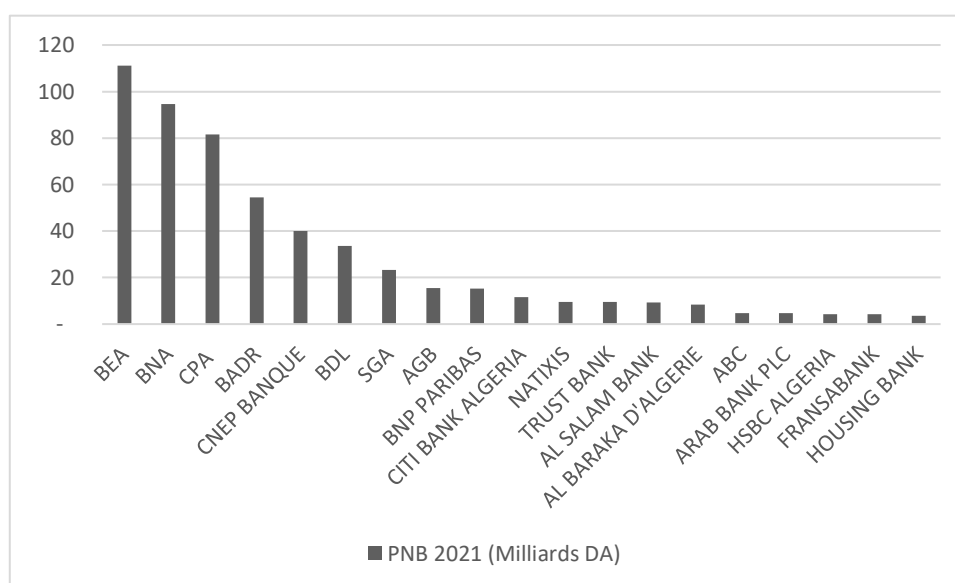


Source : (BA, 2023, pp. 53-83)

En outre, comme l'illustre les graphiques en secteurs ci-haut, les banques publiques Algériennes possèdent la part majoritaire de l'ensemble des recettes et emplois du secteur bancaire.

Dans le même contexte, et selon une étude effectuée par le cabinet de conseil « FINABI », ces établissements bancaires⁸² figurent en tête de la liste de classement des banques Algériennes selon le Produit Net Bancaire (PNB) réalisé en 2021 (veuillez voir l'histogramme au-dessous). D'après la plateforme « AFRICA BUSINESS », quatre de ces établissements sont également classés parmi les meilleures banques Africaines⁸³.

Figure 28: classement des banques Algériennes selon le PNB 2021



Source : (FINABI CONSEIL, 2023)

⁸² A l'exclusion de la BNH.

⁸³ TOP 100 : un classement annuel communiqué par l'AFRICA BUSINESS des 100 meilleures banques Africaines, et ce en adoptant le critère de CET1 (capital de 1^{er} niveau).

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 01 : présentation du système bancaire Algérien

Le même cabinet suscité a effectué une autre étude afin de classer les banques actives en Algérie en se basant sur leur rentabilité financière durant l'année 2021. Cependant, les résultats publiés confirment que les banques publiques ne sont pas toutes assez rentables comparativement aux banques privées.

D'après ce qui a été développé précédemment, nous constatons que le secteur bancaire Algérien est détenu majoritairement par les banques étatiques. De ce fait, leur stabilité financière contribue significativement à la solidité du système bancaire, et en conséquence, au développement économique du pays. D'où la nécessité de veiller continuellement à l'efficacité de leurs systèmes de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne.

Pour cela, le présent travail de recherche s'intéresse exclusivement aux banques publiques Algériennes. Alors, l'étude empirique sera réalisée en deux parties comme nous le détaillerons dans les sections suivantes.

SECTION 02 : MISSION D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE « LA SPA BANQUE X »

La présente section sera consacrée à la présentation de l'étude de cas qui est la première partie de l'étude empirique de cette recherche.

1. Méthodologie adoptée

Dans le but d'apprécier au mieux l'importance de l'audit interne par rapport au management des risques bancaires, nous réaliserons la partie pratique de cette recherche exploratoire en adoptant la méthodologie qualitative.

Dans un premier temps, nous mobiliserons la méthodologie de « l'étude de cas » afin de comprendre la véritable contribution de l'audit interne en tant qu'outil de gouvernance du système de management des risques bancaires. Notre choix est motivé par le fait que l'étude de cas permettra d'analyser méticuleusement la problématique étudiée, et en conséquence, de comprendre les liens réels existants entre les différentes variables de la présente recherche.

Par ailleurs, il convient de signaler que l'étude de cas sera menée en anonymat afin de préserver la confidentialité des informations pratiques à collecter et de se conformer ainsi aux règles déontologiques relatives à la protection du secret professionnel.

2. Déroulement d'une mission type d'audit interne au sein de la SPA banque X

Pour commencer, nous supposons qu'un échantillon constitué des banques publiques est considéré comme représentatif du secteur bancaire Algérien étant donné que ces banques y détiennent la part majoritaire. A cet égard, et dans le but de mener à bien la présente recherche, nous ciblons l'ensemble des six⁸⁴ banques publiques actives en Algérie.

Au fait, parmi l'échantillon choisi, nous avons sélectionné « la SPA banque X » en particulier pour y étudier un cas pratique grâce à trois facteurs qui sont : la disponibilité & l'accès à l'information, le niveau d'encadrement assuré pour la réalisation du cas pratique et le degré de maturité de l'activité d'AI au sein de cette banque.

2.1 Présentation de la structure d'accueil

Alors, pour cette première partie, le cas étudié porte sur « la SPA banque X » qui est l'une des banques publiques Algériennes. A l'instar des autres établissements bancaires publics, la banque X essaie de contribuer au développement de l'économie nationale à travers sa stratégie commerciale. Également, elle dispose d'un portefeuille client qui est constitué des particuliers, des professionnels et des entreprises.

D'un côté, la banque X dispose d'un nombre significatif de représentations locales 'agences' et régionales 'directions régionales' réparties sur le territoire national pour s'assurer de la proximité de ses services. De l'autre côté, au niveau central, elle est organisée en plusieurs divisions, chacune est spécialisée dans un domaine particulier (contrôle, commerce international, finances, engagements, commercial, système d'information, etc).

Pour la réalisation de l'étude de cas, nous étions pris en charge par la direction de l'audit interne (DAI) qui est l'une des structures d'appui et de soutien de la direction générale.

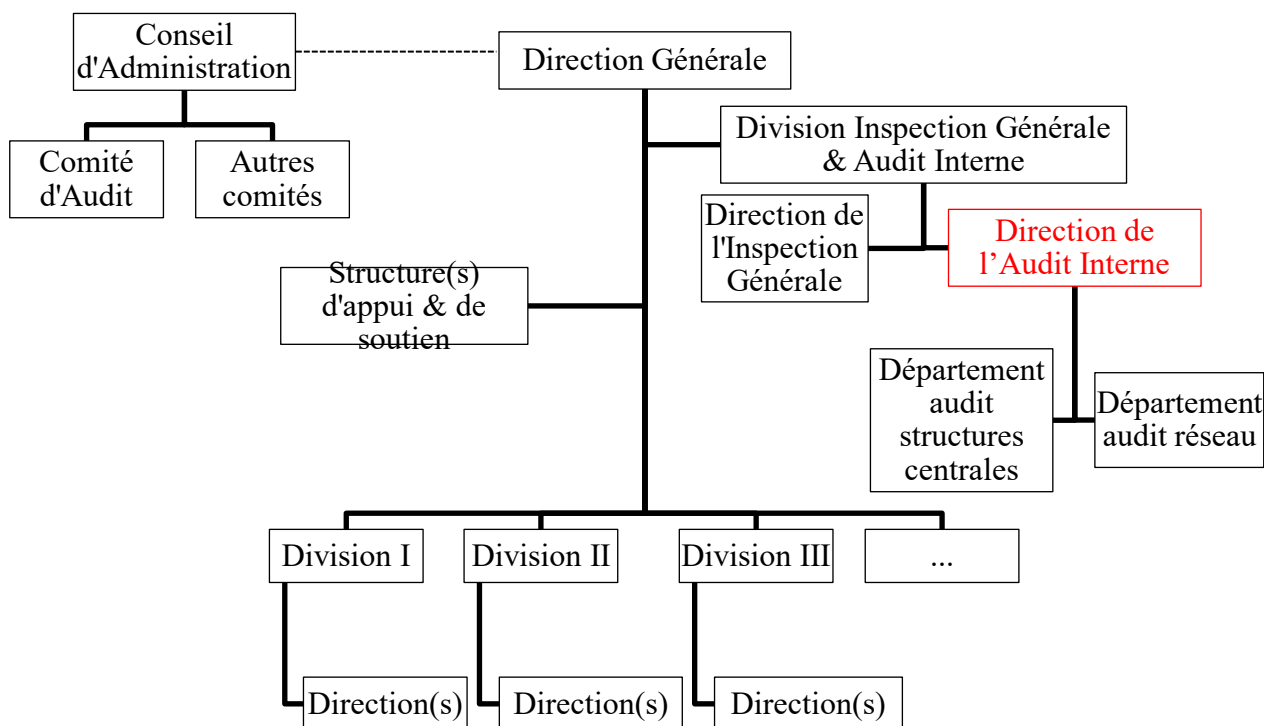
⁸⁴ Nous avons exclu la BNH vu qu'elle n'a obtenu son agrément qu'en fin 2022 et en conséquence, elle est en cours de mise en activité.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 02 : mission d'audit interne au sein de « la SPA banque X »

Cette direction est rattachée à la division « Inspection Générale & Audit Interne » comme l'illustre l'organigramme ci-après :

Figure 29: organigramme de la SPA banque X



Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

Alors, la DAI est chargée de : planifier les missions de contrôle périodique, exécuter le programme d'audit annuel une fois validé, communiquer les rapports de mission aux organes habilités, suivre la mise en œuvre des recommandations, s'assurer de la bonne application des instructions & des résolutions émanant des organes de gouvernance, réaliser des missions spécifiques demandées par la direction générale, etc. En ce qui concerne l'aspect organisationnel, la DAI est structurée en deux départements qui sont : le « département audit structures centrales & processus » et le « département audit réseau ». Sachant que chaque département unis un ensemble de brigades⁸⁵.

Pour la réalisation de l'étude du cas pratique, nous avons fait appel aux différents outils d'investigation en vue de collecter une information complète, précise et de qualité. Essentiellement, nous nous sommes basées sur des entretiens semi-directifs avec un professionnel qualifié occupant un poste de responsabilité au sein de la DAI. Aussi, nous avons recouru à l'étude documentaire pour comprendre le déroulement d'une mission d'audit interne, au sein de la banque X, ainsi que les flux d'information y afférents. Également, nous avons utilisé la technique de l'observation participante lors des échanges entre l'encadrant de stage et les autres employés de la structure d'accueil.

⁸⁵ Equipes d'auditeurs internes.

2.2 Elaboration du programme annuel de l'audit interne

En vertu des dispositions de l'Art. 18 du règlement n° 11-08 du 28/11/2011, le programme de l'audit interne doit être exhaustif. A cet égard, la DAI au sein de « la SPA banque X » prépare initialement un programme pluriannuel qui s'étale sur une période maximale de cinq (05) exercices. Après, ce programme pluriannuel sera fragmenté en plusieurs programmes annuels d'audit. Également, il convient de préciser que le programme pluriannuel couvre obligatoirement les structures (centrales, régionales & locales), les activités (ouverture des comptes, encaissement des chèques, etc) ainsi que les processus (crédit, commerce extérieur, etc).

Aussi, pour optimiser l'intervention de l'audit interne, le programme pluriannuel est élaboré et est fractionné sur la base d'une « approche par les risques ». Pour ce faire, la structure chargée de l'audit interne utilise une méthode de notation interne afin de hiérarchiser les structures à auditer de « la plus risquée » à « la moins risquée ». Pour exemple, prenant le cas des agences bancaires, chaque agence est notée en fonction d'un ensemble de paramètres qualitatifs (le critère de pondération / les bases des incidents / les anciens rapports d'audit) et quantitatifs (note par agence : annexe 1). En plus de cette note, les chargés d'élaboration du programme d'audit interne prennent en considération la capacité de la DAI⁸⁶ ainsi que le périmètre d'intervention⁸⁷ des structures régionales dédiées au contrôle périodique.

Ensuite, le programme annuel est établi sur la base de la règle 20/80⁸⁸ et, à partir du 2^{ème} exercice, il doit être actualisé annuellement afin de l'ajuster aux éventuels changements. Après notation des structures à auditer, elles seront programmées comme suit :

Tableau 23 : règle 20/80 pour l'élaboration du programme annuel d'audit

| % | 20% | 80% | |
|------------------|--------------|----------------|----------------|
| | | 40% | 40% |
| Niveau de risque | Elevé | Moyen | Faible |
| Fréquence | Chaque année | Par alternance | 1 fois / cycle |

Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

Alors, une fois le programme annuel d'audit est arrêté, il sera soumis à l'approbation du CA et du comité d'audit pour obtenir « le programme validé ». Au titre de l'exercice N, le programme annuel d'audit interne englobe 40 agences, 02 processus et 02 structures centrales. De même, la direction générale a instruit la DAI afin de lancer une mission de suivi de l'application de la résolution du CA relative au recouvrement des impayés.

2.3 Mission d'audit interne portant sur le processus « suivi des engagements / GE »

Tout d'abord, il est à signaler que l'intervention des auditeurs internes est encadrée par un référentiel interne appelé « le manuel d'audit interne ». Ensuite, dans le cadre du programme annuel d'audit interne de l'année N, notre mission consiste à auditer le processus « suivi des engagements / catégorie financements des 'Grandes Entreprises' ».

⁸⁶ Nombre total des employés / Nombre des auditeurs internes, qui est équivalent à 40 employés pour la SPA banque X.

⁸⁷ Nombre d'agence par structure régionale d'AI, qui est équivalent approximativement à 30 agences dans notre cas.

⁸⁸ C'est la loi de Pareto.

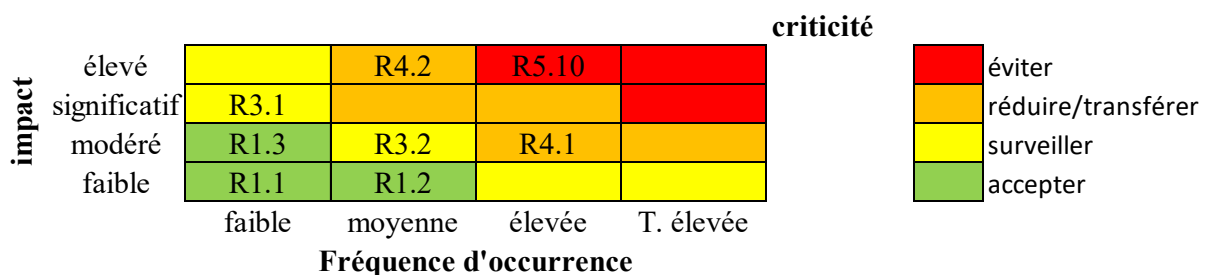
2.3.1. Phase de préparation :

Le responsable de la DAI a désigné une équipe constituée de quatre (04) auditeurs internes dont un est le chef de brigade afin d’évaluer le processus « suivi des engagements ». A cet effet, les auditeurs internes se sont réunis à la DAI pour préparer cette mission. Pour ce faire, ils ont procédé à :

- L’élaboration de leur propre cartographie des risques :

Vu que la cartographie des risques établie par la « division contrôle permanent » a déjà fait l’objet de nombreuses réserves exprimées par la DAI⁸⁹, il est indispensable d’entamer cette première phase par l’élaboration d’une cartographie des risques actualisée et précise. Cette étape primordiale permettra à l’équipe chargée de l’évaluation de concentrer sur les zones les plus risquées.

Figure 30: cartographie des risques du processus suivi des engagements/GE



Source : établi par nos soins.

Alors, l’équipe de l’audit interne a établi cette cartographie, spécifique au processus programmé, en se basant essentiellement sur l’analyse historique afin d’identifier les risques qui lui sont inhérents.

- La collecte des informations et des textes régissant le processus à auditer :

Les auditeurs internes doivent aussi collecter des références réglementaires, des informations générales et des statistiques relatives au processus programmé. Cette étape est primordiale afin de constituer un cadre de référence encadrant leur intervention. Pour notre mission, l’équipe d’audit a effectué une revue des textes réglementaires émanant des autorités de supervision bancaire. Aussi, elle a collecté des informations liées à l’organisation des différentes structures impliquées dans le processus à auditer (Agence bancaire, division engagements, division contrôle permanent, etc). Par ailleurs, la division recouvrement a été éliminée pour éviter le chevauchement de contrôle⁹⁰ avec la brigade chargée de la mission de suivi lancée suivant les instructions de la direction générale.

Figure 31: Cadre de référence du processus « suivi des engagements / GE »

| |
|---|
| <p>A. Cadre réglementaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La loi n° 23-09 du 21-06-2023 portant loi monétaire et bancaire. - L’ordonnance n° 10-04 du 26-08-2010 modifiant et complétant l’ordonnance n° 03-11 du 26-08-2003 sur la monnaie et le crédit. |
|---|

⁸⁹ Etant donné que la structure chargée du risque opérationnel a été déjà auditée dans le cadre du programme annuel de l’année précédente. Actuellement, la DAI suivra l’avancement de la mise en œuvre des recommandations afin de programmer une mission retour.

⁹⁰ Sachant qu’il y aura obligatoirement une coordination entre les deux brigades pour une meilleure efficacité.

- Le règlement n° 11-08 du 28-11-2011 portant sur le contrôle interne des banques et EF.
- Le règlement n° 14-01 du 16-02-2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et EF.
- Le règlement n° 14-03 du 16-02-2014 relatif aux classement et provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et EF.
- Les instructions de la BA relatives au processus programmé.
- Les instructions & notes internes émanant des organes délibérant et exécutif.
- Autres documents.

B. Cadre organisationnel :

D'après l'organisation interne de la banque, le processus à auditer implique essentiellement les structures citées ci-après :

- Au niveau central : les divisions engagements & contrôle permanent.
- Au niveau régional : la direction régionale avec ses différents services concernés.
- Au niveau local : l'agence bancaire chargée de la gestion du dossier client.

C. Ressources Humaines :

- Les qualifications exigées pour les différents postes directement impliqués dans le processus en question.
- L'historique des formations effectuées au profit des chargés de la clientèle, des chargés d'étude et des directeurs d'agence.

D. Autres informations :

- Répartition des clients / catégorie 'GE' par agence bancaire.
- Des informations sur la clientèle 'GE' : principaux secteurs d'activité, situation financière, l'historique des impayés, etc.
- Autres

Source : établi par nos soins.

- **L'élaboration des fiches d'engagement :**

Figure 32: les fiches d'engagement



Source : /

Conformément au manuel d'audit interne de la SPA banque X, les auditeurs internes doivent établir au lancement de chaque mission des fiches d'engagement afin de planifier la réalisation de leur mission. Cela consiste à : décortiquer la mission en plusieurs étapes selon

Chapitre 04 : la relation entre l’audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 02 : mission d’audit interne au sein de « la SPA banque X »

les objectifs préalablement déterminés, répartir les responsabilités entre les auditeurs internes, et fixer un calendrier de réalisation.

Tableau 24: fiche d’engagement de la mission d’audit du processus « suivi des engagements / GE »

| <u>Structure à auditer</u> | <u>Auditeurs</u> | <u>Tâches</u> | <u>Durée</u> |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|---------------------|
| Agence principale 01 | Chef de brigade Auditeur 01 | <input type="checkbox"/> Examiner le respect des procédures internes. <input type="checkbox"/> Examiner les dossiers administratifs du directeur d’agence, des chargés d’études, et des chargés de la clientèle. <input type="checkbox"/> Comprendre la circulation des documents. <input type="checkbox"/> Examiner la conformité des dossiers de crédits. | 15 jours |
| Agence principale 02 | Auditeur 02 Auditeur 03 | <input type="checkbox"/> Examiner le respect des procédures internes. <input type="checkbox"/> Examiner les dossiers administratifs du directeur d’agence, des chargés d’études, et des chargés de la clientèle. <input type="checkbox"/> Comprendre la circulation des documents. <input type="checkbox"/> Examiner la conformité des dossiers de crédits. | |
| Agence principale 03 | Auditeur 01 Auditeur 03 | <input type="checkbox"/> Examiner le respect des procédures internes. <input type="checkbox"/> Examiner les dossiers administratifs du directeur d’agence, des chargés d’études, et des chargés de la clientèle. <input type="checkbox"/> Comprendre la circulation des documents. <input type="checkbox"/> Examiner la conformité des dossiers de crédits. | 15 jours |
| Agence principale 04 | Chef de brigade Auditeur 02 | <input type="checkbox"/> Examiner le respect des procédures internes. <input type="checkbox"/> Examiner les dossiers administratifs du directeur d’agence, des chargés d’études, et des chargés de la clientèle. <input type="checkbox"/> Comprendre la circulation des documents. <input type="checkbox"/> Examiner la conformité des dossiers de crédits. | |
| DR Alger | Toute la brigade | <input type="checkbox"/> Examiner le respect des | 15 jours |

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 02 : mission d'audit interne au sein de « la SPA banque X »

| | | | |
|--|------------------|--|----------|
| <p>Ouest : Service crédits Service suivi des garanties Service juridique Service archive</p> | | <p>procédures internes. <input type="checkbox"/> Examiner les dossiers administratifs du directeur régional, des chefs de service et des employés. <input type="checkbox"/> Comprendre la circulation des documents. <input type="checkbox"/> Examiner la conformité des dossiers de crédits. <input type="checkbox"/> Visite des archives.</p> | |
| <p>DR Ouest : Service crédits Service suivi des garanties Service juridique Service archive</p> | Toute la brigade | <p><input type="checkbox"/> Examiner le respect des procédures internes. <input type="checkbox"/> Examiner les dossiers administratifs du directeur régional, des chefs de service et des employés. <input type="checkbox"/> Comprendre la circulation des documents. <input type="checkbox"/> Examiner la conformité des dossiers de crédits. <input type="checkbox"/> Visite des archives.</p> | 15 jours |
| <p>Division engagements : Direction crédits GE</p> | Toute la brigade | <p><input type="checkbox"/> Examiner le respect des procédures internes. <input type="checkbox"/> Examiner la conformité des dossiers de crédits. <input type="checkbox"/> Examiner les reportings périodiques (réseau, la DCP, la DG, etc).</p> | 15 jours |
| <p>Division Contrôle Permanent : Sous-direction risque de crédit</p> | Toute la brigade | <p><input type="checkbox"/> Examiner le respect des procédures internes. <input type="checkbox"/> Examiner les reportings périodiques (la cellule régionale de CP, la DG, etc).</p> | 15 jours |

Source : établi par nos soins.

- **L'établissement du référentiel risque :**

Après avoir élaboré les fiches d'engagement, les auditeurs internes doivent établir le référentiel risque de la mission. Pour ce faire, ils procèdent à la définition des éléments détaillés dans le tableau ci-après :

Tableau 25: référentiel risque de la mission d'audit

| Processus | Sous-processus | Etapes clés | Evènements de risque | Risque brut | DMR | Risque net | | | Objectifs d'AI | QCI |
|-----------|----------------|-------------|----------------------|-------------|-----|------------|---|---|----------------|-----|
| | | | | | | 1 | 2 | 3 | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

Il est à indiquer que le référentiel risque spécifique à la mission d'audit du processus « suivi des engagements/GE » sera annexé au présent travail de recherche (annexe 2).

- La préparation du programme de travail :

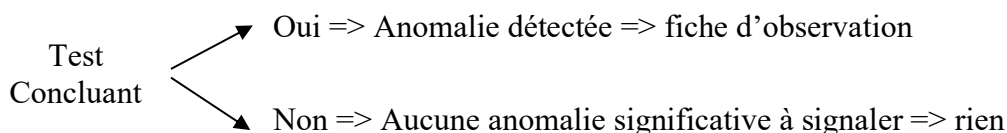
Lorsque les objectifs d'audit sont précisément déterminés, la brigade chargée de la réalisation de la mission pourra communiquer au responsable de la DAI un programme de travail. A cet égard, et pour chaque objectif, les auditeurs internes doivent effectuer un test d'audit moyennant des procédures d'audit adaptées (annexe 2). Cela permettra également d'estimer le temps utile pour la réalisation de la mission.

- La communication de la lettre de mission :

Une fois la phase de préparation est finalisée, la DAI communique « une lettre de mission » à la structure auditée afin de lui fournir des informations sur la mission programmée (la thématique, la durée prévue, la brigade désignée, etc).

Figure 33: Modèle de la lettre de mission d'audit interne

| |
|--|
| Alger, le 14/01/N |
| <u>Lettre de mission</u> |
| <p>- Destinataires :</p> <p style="padding-left: 40px;">Chef de division exploitation</p> <p style="padding-left: 40px;">Chef de division engagements</p> <p style="padding-left: 40px;">Chef de division contrôle permanent</p> <p>- Objet : audit du processus « suivi des engagements / GE »</p> <p>- Désignation de l'équipe d'audit :</p> <p style="padding-left: 40px;">M. A. chef de mission</p> <p style="padding-left: 40px;">MM. B, C & D, auditeurs internes</p> <p>- Structures programmées :</p> <p style="padding-left: 40px;">Les agences principales 01, 02, 03 & 04</p> |



La DR Alger-ouest
La DR ouest
La Direction crédits GE
La Direction risques / sous-direction risque de crédit

La présente mission sera réalisée dans le cadre du programme annuel d'audit interne de l'année N. Elle se déroulera du dimanche 11 février au jeudi 02 mai de l'année courante.

Veuillez prendre les dispositions nécessaires au bon déroulement de la mission.

Le Directeur Général

Source : établi par nos soins.

2.3.2. Phase de réalisation :

Cette deuxième phase consiste à exécuter⁹¹ le programme de mission déjà élaboré durant la phase préparatoire. Pour la réalisation de leur mission, les auditeurs internes ont décidé d'adopter une approche ascendante. De ce fait, le planning de réalisation est entamé, tout d'abord, au niveau local. Puis, il est exécuté au niveau régional. Et enfin, il est finalisé au niveau central.

Au sein de chaque structure auditée, l'intervention des auditeurs internes est opérée conformément à l'ordre détaillé ci-après :

- Réunion d'ouverture :

Au cours de cette première prise de contact, les auditeurs internes se réunissent avec les responsables de la structure auditée pour commencer officiellement la réalisation de la mission. Durant la réunion d'ouverture, le chef de mission expose essentiellement l'objectif de la mission, le programme de travail prévu et les besoins logistiques nécessaires. Il est primordial de réussir ce premier échange afin de garantir la coopération des audités, et conséquemment, le bon déroulement de la mission.

- Collecte des preuves d'audit :

L'objectif de cette étape est d'examiner l'efficacité des dispositifs de contrôle déjà instaurés et d'identifier des éventuels dysfonctionnements ou insuffisances. Pour ce faire, les auditeurs internes réalisent les tests d'audit, préalablement définis, et les formalisent à travers les « fiches de test ».

A l'issue de chaque test réalisé, l'auditeur se trouve devant deux situations possibles :

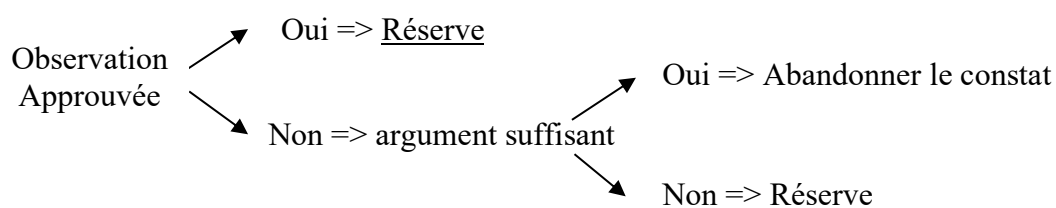
- Validation des résultats :

⁹¹ Les auditeurs internes tiennent en compte tout élément nouveau et y adaptent leur programme de réalisation en cas de nécessité.

Après avoir réalisé ses tests, l'auditeur interne soumet les fiches établies au chef de mission pour validation. Ensuite, il discute l'ensemble des observations formulées avec les audités afin de les confirmer ou les infirmer tout en présentant des arguments suffisants. Une fois cet échange arrive à terme, l'auditeur interne procède à la révision de ses constats de la manière suivante :

- **Analyse causale :**

Les constats maintenus permettent aux auditeurs internes d'exprimer leurs réserves. Afin de redresser la situation, l'auditeur établi nécessairement une FRAP (annexe 3) pour chaque dysfonctionnement détecté. Ce document lui permet de mener une analyse méthodique et logique des causes & des conséquences de l'anomalie identifiée, d'émettre des recommandations, et de collaborer avec la structure auditée afin de planifier les actions



correctives requises.

- **Réunion de clôture**

Pour énoncer officiellement la fin de la mission, les auditeurs internes se réunissent, une dernière fois, avec les responsables de la structure auditée. Lors de cet échange, le chef de mission rappelle aux audités l'objectif de la mission, synthétise son déroulement, expose brièvement les constats formulés, et enfin, discute les recommandations émises ainsi que le planning prévu pour la réalisation des actions correctives.

2.3.3. Phase de communication :

Durant cette dernière phase, les auditeurs internes sont appelés à diffuser les résultats de leur intervention. Pour ce faire, ils procèdent initialement à l'envoi du rapport appelé préliminaire. Ensuite, après réception et exploitation de la réponse de la structure auditée, ils communiquent le rapport définitif préalablement validé par le responsable de la DAI.

En ce qui concerne le rapport définitif, il englobe les éléments détaillés ci-après :

Introduction

- Présentation des auditeurs ;
- Présentation de la mission ;
- Informations générales sur la structure auditée ;
- Historique des interventions de l'audit/inspection ;

Rapport synthèse

- L'appréciation globale des auditeurs relative à la maîtrise des risques majeurs ;

Rapport technique

- Les FRAP ;
- Les fiches d'échantillonnage ;

- Les fiches d'entretien ;

Conclusion

- Les recommandations & leurs fiches de suivi ;

Cette structuration du rapport d'audit interne a été adaptée afin de fournir à chaque destinataire les informations pertinentes dont-t-il aura besoin.

Par ailleurs, la structure audité effectue des déclarations périodiques à la DAI pour rendre compte de l'avancement de la réalisation des actions correctives. Ces rapports réguliers permettent au responsable d'audit de suivre le progrès de la mise en œuvre des recommandations déjà émises et de lancer – si nécessaire – une mission d'audit retour.

3. Résultats et discussion

Le cas étudié, portant sur une mission d'audit du processus « suivi des engagements / GE », nous a permis d'exposer l'intervention de l'audit interne au sein de la SPA banque X. Pour synthétiser, cette structure est intervenue dans le cadre d'un programme pluriannuel d'audit **exhaustif** qui a été fractionné, par la suite, en programmes annuels suivant **une approche par les risques**. Également, et afin de tenir compte des éventuelles évolutions de risque, ce programme fait l'objet d'un **ajustement annuel**.

En effet, l'approche par les risques est adoptée nécessairement, par les auditeurs chargés de la réalisation de cette mission, durant ses différentes phases. Alors, nous avons constaté que les auditeurs internes ont procédé à l'élaboration de leur propre cartographie des risques lors de la phase de préparation au lieu d'exploiter celle émanant de la direction chargée du risque opérationnel. Au fait, dans une situation ordinaire, cela peut constituer une atteinte à l'objectivité de l'AI. Cependant, il s'agit d'une situation provisoire en attendant de mettre en œuvre l'ensemble des actions correctives, par la direction concernée, afin de lever l'ensemble des réserves déjà formulées par la DAI. Dans ces conditions, la cartographie des risques élaborée a permis aux auditeurs **d'orienter leur intervention selon la criticité des risques identifiés**. Également, en constituant un cadre de référence actualisé, les auditeurs seront en mesure **de détecter les nouveaux risques** éventuellement engendrés par les évolutions de l'environnement interne ou externe. Aussi, pour une meilleure efficacité, ils établissent et exploitent le référentiel des risques afin **de prioriser les risques majeurs réellement existants**. Cette étape est considérée comme essentielle à la sélection des outils d'audit adaptés.

Ensuite, il est à signaler que le choix d'une approche appropriée pour la réalisation de la mission est considérablement important pour l'atteinte des objectifs fixés. Étant donné que l'objet audité est un processus, l'approche ascendante était la plus adaptée pour permettre aux auditeurs de décortiquer le processus « suivi des engagements / catégorie financements des 'Grandes Entreprises' » et de le comprendre de son déclenchement à son aboutissement. Lors de l'exécution du programme de la mission, les tests d'audit réalisés ont permis aux auditeurs internes **d'évaluer l'efficacité effective** des dispositifs de maîtrise des risques (DMR) instaurés et de détecter conséquemment leurs insuffisances. Puis, et pour plus d'exactitude, les auditeurs ont discuté leurs constats avec les audités avant de formuler leurs réserves. Par la suite, ils ont établi une **FRAP** pour chaque problème détecté ce qui a assuré une analyse méthodique & logique de l'ensemble des dysfonctionnements identifiés. Par ailleurs, il est important d'indiquer que durant cette étape, les auditeurs **ont priorisé les constats selon la gravité des conséquences potentielles** qui en découlent. En conséquence, ils ont pu sensibiliser les audités sur l'urgence et l'importance des actions correctives.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 02 : mission d'audit interne au sein de « la SPA banque X »

Lorsque la mission est arrivée à terme, les auditeurs internes ont procédé à la communication des résultats de leur intervention aux différents niveaux hiérarchiques concernés (les structures auditées, la structure chargée du contrôle permanent des risques, et la Direction Générale). Au même titre, ils ont planifié le suivi de la mise en œuvre des actions correctives prévues avec les structures impliquées. En ce qui concerne les organes de gouvernance, ils ont été impliqués, dans un premier temps, lors de l'approbation du programme d'audit. Dans un second temps, ils sont aussi destinataires des rapports trimestriels provenant de la DAI. Donc, nonobstant qu'elle est rattachée à la Direction Générale, la structure chargée de l'audit interne dispose d'une communication régulière avec le CA et le comité d'audit. A cet effet, elle est capable de préserver son autonomie et son objectivité.

De l'étude du cas de « la SPA banque X », portant sur une mission d'audit du processus « suivi des engagements / catégorie financements des 'Grandes Entreprises' », nous sommes en mesure de formuler les conclusions suivantes :

- L'audit interne est basé sur une approche par les risques afin d'optimiser son intervention ;
- L'audit interne est un outil de pilotage qui assure, aux organes de gouvernance, une évaluation objective de la maîtrise des risques bancaires ;
- L'audit interne contribue à l'appréciation du niveau réel du risque net ;
- L'audit interne permet d'identifier les nouveaux risques ;
- L'audit interne permet de détecter & d'analyser les dysfonctionnements existants ;
- L'audit interne garantit la communication des informations pertinentes aux organes de gouvernance ;
- L'audit interne contribue à la correction des insuffisances révélées en suivant régulièrement la mise en œuvre des actions correctives par les structures concernées.

Pour terminer, le déroulement des missions d'audit interne au niveau de la SPA banque X est considéré comme conforme au cadre de référence prévu par les normes professionnelles en la matière. Également, il est à indiquer que la banque étudiée respecte la décomposition du dispositif de CI exigée par le législateur Algérien et le comité de Bâle. Cependant, la SPA banque X dispose d'un système de gouvernance qui est basé principalement sur deux sous-systèmes fondamentaux, à savoir :

- Le sous-système risque, qui lui assure la mise en place de la politique risque ;
- Le sous-système surveillance, qui lui garantit l'efficacité permanente de cette politique.

Au fait, d'après le cas étudié, nous avons constaté qu'il s'agit de deux sous-systèmes distincts qui se complètent l'un et l'autre, inversement à ce que stipule le modèle standard développé par (REDING, 2015), déjà expliqué ci-haut.

Alors, le cas étudié nous a permis de comprendre, en pratique, la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques bancaires, et conséquemment, de mettre en évidence son importance en tant qu'outil de gouvernance. A cet effet, et afin d'appuyer les conclusions formulées, nous avons jugé indispensable de s'approfondir dans cette recherche exploratoire en étudiant un échantillon constitué des banques publiques Algériennes.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

SECTION 03 : L'IMPORTANCE DE L'AUDIT INTERNE POUR LE SYSTEME DE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES

Cette dernière section sera consacrée à la présentation de la deuxième partie de l'étude empirique de cette recherche.

1. Méthodologie adoptée

Afin de renforcer la pertinence des conclusions formulées à partir de l'étude de cas réalisée, il est nécessaire de les généraliser sur un échantillon représentatif du secteur bancaire Algérien. A cet effet, et dans un second temps, nous réaliserons un ensemble d'entretiens avec les responsables des structures d'audit interne au sein des six banques publiques actives en Algérie⁹².

Pour ce faire, nous avons établi préalablement le guide d'entretien afin de cerner les thématiques à aborder avec les interviewés. S'agissant d'une étude qualitative portant sur un échantillon restreint, nous avons décidé de mener des entretiens semi-directifs à réponses libres.

A cet effet, le guide d'entretien a été structuré en trois parties (annexe 4). Dans un premier temps, l'entretien sera entamé par une prise de contact entre l'interviewer et l'interviewé. A cette phase introductive, il est important, pour le bon déroulement de l'entretien, de présenter brièvement et clairement le cadre de notre recherche. Dans un second temps, il est indispensable d'interroger l'interviewé sur son parcours professionnel et son expérience.

En ce qui concerne la troisième partie, elle englobe les trois thématiques générales suivantes :

- Organisation et mission de la structure de l'audit interne ;
- Rôles de l'audit interne et du management des risques ;
- Importance de l'audit interne pour le management des risques bancaires.

Sachant que chacune de ces thématiques est fractionnée en plusieurs questions ayant pour objectif de collecter des informations précises constituant, par la suite, des éléments de réponse à la problématique de recherche.

Par ailleurs, il est à indiquer que ce guide d'entretien a été soumis à deux enseignants universitaires pour correction et validation. Également, il a fait l'objet d'un test moyennant des entretiens exploratoires avec des auditeurs externes expérimentés.

Etant donné que nous sommes dans l'obligation de préserver le secret professionnel, les informations recueillies dans le cadre de cette enquête seront traitées dans la stricte confidentialité, et aucun des participants ne fera l'objet d'une identification individuelle.

2. Analyse des informations recueillies

Après validation et test du guide d'entretien, nous avons contacté officiellement les six banques publiques actives en Algérie afin de programmer les entretiens avec les responsables des structures d'audit interne. Puis, nous avons entamé la réalisation des entretiens, un par un, selon la disponibilité des interviewés. Au fait, ces échanges scientifiques se sont déroulés

⁹² Le choix de l'échantillon a été déjà justifié dans la section précédente.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

d'une manière fluide et agréable où nous avons pu constater une coopération appréciable de la part des interviewés.

Prenant en compte qu'il s'agit d'une étude exploratoire et d'un échantillon de taille limitée⁹³, nous procédons au traitement des données collectées par une analyse thématique. Cela consiste tout d'abord à retranscrire les entretiens réalisés en texte afin de permettre l'exploitation des informations recueillies. Puis, nous avons procédé au codage en identifiant les expressions clés employées par les interviewés. Ensuite, comme l'illustre le tableau ci-après, nous avons utilisé le tableur Excel pour effectuer des analyses verticales (par interviewé) et horizontales (par thématique) dans le but d'identifier les convergences et les divergences.

⁹³ Il est à signaler qu'il existe des logiciels de traitement et d'analyse des données qualitatives qui sont utilisés, d'après nos recherches, lorsque la taille de l'échantillon est relativement importante (ex : NVIVO, ATLAS.TI, MAXQDA, etc).

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes
 Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Tableau 26: Tableau d'analyse thématique des entretiens

| Répondants | | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | Synthèse horizontale |
|------------|------|------------------------------------|--|--|--|---|---|---|----------------------|
| Questions | | | | | | | | | |
| S1 | Q1-a | rattachement hiérarchique DG ou CA | DG | DG | DG | structure non-opérationnelle | DG | DG | |
| | Q1-b | critères de sélection des AI | *les qualifications professionnelles *les compétences relationnelles *les compétences en matière de rédaction et de synthèse | *les qualifications professionnelles *les compétences relationnelles *les compétences en matière de rédaction et de synthèse | *la polyvalence *les qualifications professionnelles *les compétences en matière de rédaction et de synthèse | structure non-opérationnelle | *les qualifications professionnelles *les qualifications académiques *la disponibilité & l'aptitude aux déplacements | *les qualifications académiques *les qualifications professionnelles *autres qualifications | |
| | Q2 | missions | assurance (évaluation) | *assurance (évaluation) *Conseil | *assurance (évaluation) *Conseil | structure non-opérationnelle | *Assurance (évaluation) *Conseil | *assurance (évaluation) *Conseil | |
| S2 | Q3 | mécanismes de maîtrise | *le comité de CI *les procédures de traitement *les procédures de contrôle | *le dispositif de CI | *les structures chargées des contrôles permanent et périodique | *la cartographie des risques *les processus *la SPA (Surveillance Permanente en Agence) *le guide de CI *la RSSI (Responsable Sécurité des Système d'Information) *la base des | *des organes de contrôle : direction du contrôle permanent, direction de l'audit interne et l'inspection générale *des organes de maîtrise des risques : direction de surveillance du risque crédit et | *les trois paliers de CI (opérationnel, contrôle permanent et contrôle périodique) | |

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes
 Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

| | | | | | | | | | |
|--|-----------|---|---|--|---|--|---|--|--|
| | | | | | | incidents opérationnels | risques financiers, direction des risques opérationnels | | |
| | Q4 | tâches du management des risques bancaires | / | *le contrôle préventif *le contrôle détectif | la division de contrôle permanent: *l'évaluation des risques à travers ses différentes structures *le contrôle permanent (la direction de surveillance permanente : GR) | les DMR (Dispositifs de Maitrise des Risques) interviennent dans les trois phases (prévention, identification, et correction) | *L'identification : la base des incidents, l'exploitation des reportings des contrôles permanent et périodique et la cartographie hiérarchique des risques du plus significatif au moins significatif *La correction : les mesures de réduction de risque (limites d'exposition dans l'ouverture des lignes de crédits, le respect des ratios prudentiels 'prévention?', etc) *La prévention nécessite des outils performants | les DMR (Dispositifs de Maitrise des Risques) interviennent dans les trois phases (anticipation, détection, et ajustement) | |

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes
 Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

| | | | | | | | | | |
|-----------|-----------|-----------------------------|--|--|---|--|--|---|--|
| | Q5 | tâches de l'audit interne | <ul style="list-style-type: none"> *Phase de prévention : respect des textes *Phase de l'identification : vérifier l'existence et l'application des procédures *Phase de correction : c'est la structure auditée qui établit le plan d'action | *le contrôle correctif (la structure de pilotage de la maîtrise des risques) | la direction de contrôle périodique (pilotage) : AI | structure non-opérationnelle | <ul style="list-style-type: none"> *L'identification : réalisation des missions *La correction : proposer des recommandations de renforcement du dispositif de contrôle afin de pallier les insuffisances constatées | <ul style="list-style-type: none"> *Identification & Correction : réalisation des missions (M. orientées risques & M. process) *Prévention : l'existence elle-même de l'AI assure la maintenance du DMR | |
| S3 | Q6 | élaboration du plan d'audit | <ul style="list-style-type: none"> Sur la base de: *la cartographie des risques *les instructions de la DG | <ul style="list-style-type: none"> Sur la base des: *propositions par thème *autres paramètres (les orientations stratégiques de la banque, l'efficacité et la fiabilité de la direction chargée de la gestion des risques GR, la cartographie des risques, l'avis de la Direction Générale, etc). | <ul style="list-style-type: none"> Sur la base des: *l'approche par les risques ====>> initialement un plan pluriannuel d'audit ====>> ultérieurement en plans annuels d'audit | un plan annuel des missions de contrôle validé par le comité d'audit interne | <ul style="list-style-type: none"> *plan d'audit dument validé par le comité d'audit et le conseil d'administration *Sur la base de la cartographie des risques | <ul style="list-style-type: none"> *Sur la base de la cartographie des risques *un plan pluriannuel d'audit ====>> plans annuels d'audit | |

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes
 Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

| | | | | | | | | | |
|--|------|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| | Q7 | rôle de l'évaluation | Examiner l'application des procédures | s'assurer de l'efficacité des procédures de maîtrise | <ul style="list-style-type: none"> *des missions d'évaluation *des missions d'assurance *des missions retour | <ul style="list-style-type: none"> *Les missions de contrôle régional *le suivi de la mise en œuvre des recommandations | <ul style="list-style-type: none"> *des missions d'assurance (tester les dispositifs mis en place : test de robustesse des dispositifs, identification des vulnérabilités, et les pistes de risques non-encours couverts) *des missions de suivi | *des missions d'évaluation/suivi | |
| | Q8-a | la communication des résultats | <ul style="list-style-type: none"> *Instructions à la structure auditée par voie hiérarchique *rapport d'étape à la Direction Générale * des instructions sur place (Urgence) | le rapport de l'audit interne et le plan d'action sont communiqués aux trois structures suivantes : <ul style="list-style-type: none"> *Direction Générale *Comité d'Audit *Structures chargées de la mise en œuvre des recommandations | le rapport de l'audit interne est communiqué aux quatre structures suivantes : <ul style="list-style-type: none"> *Organes de gouvernance (CA & comité d'Audit) *Direction des risques *Structures chargées de la mise en œuvre des recommandations *Direction Générale | un rapport d'activité est adressé à/au: <ul style="list-style-type: none"> *la DG *Comité d'AI *CA (annuellement) | les rapports d'audit sont communiqués aux/à : <ul style="list-style-type: none"> *structures auditées *la DG *Comité d'AI *PCA | -le rapport de l'audit interne est communiqué aux structures suivantes : <ul style="list-style-type: none"> *chef de division *Direction Générale *Direction auditée -un rapport d'activité est adressé au: <ul style="list-style-type: none"> *Comité d'Audit (6 mois / 1 an) - exceptionnellement, une note d'alerte à la DG | |

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes
 Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

| | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------|--|--|---|---|---|---|------|
| | Q8-b | Plan d'action | c'est la structure auditée qui établit le plan d'action | c'est la structure d'AI qui établit le plan d'action moyennant une démarche analytique (cause/conséquence) | l'AI est appelé <u>uniquement</u> à <u>suivre</u> la mise en œuvre du plan d'action | l'AI est appelé <u>uniquement</u> à <u>suivre</u> la mise en œuvre des recommandations | l'AI est appelé <u>uniquement</u> à <u>suivre</u> la mise en œuvre des recommandations (équipes de suivi / missions de suivi) | l'AI est appelé <u>uniquement</u> à <u>suivre</u> la mise en œuvre du plan d'action | |
| conclusion | Q9 | Difficultés rencontrées | Insuffisance de moyens humains (les auditeurs qualifiés) | *la perception de l'audit interne *l'absence d'un manuel de procédure *des conflits d'intérêt à cause du rattachement hiérarchique à la DG | *la sélection des candidats compétents | *les qualifications des candidats lors des opérations de recrutement (certification AI) | *l'évolution des normes *les changements organisationnels et réglementaires *les exigences prudentielles | *la sélection des candidats compétents | |
| Synthèse verticale | | | | | | | | | //// |

Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

3. Résultats et discussion

Après avoir exploité les informations collectées selon la méthode précédemment expliquée, nous sommes en mesure de formuler les synthèses suivantes :

3.1 L'analyse verticale

L'analyse verticale implique une analyse de l'ensemble des réponses, interviewé par interviewé, pour établir une synthèse pour chaque répondant.

- L'interviewé n° I :

En ce qui concerne ce premier cas, le rattachement hiérarchique de la structure d'audit interne à la DG peut constituer une atteinte à son objectivité et à son autonomie. Notamment dans la mesure où les auditeurs internes doivent préalablement valider leurs instructions par la DG avant de les faire parvenir aux structures auditées. Également, le répondant n'a pas évoqué une relation directe reliant la structure chargée de l'audit interne et le CA. Aussi, d'après les réponses collectées, le rôle de l'AI au sein de cette banque est confondu avec celui de l'inspection. De ce fait, nous pensons qu'il est impératif de redéfinir la finalité de l'AI pour cette première banque.

- 2^{ème} interviewé n° II :

Pour commencer, le rattachement hiérarchique à la DG est susceptible de menacer l'objectivité et l'autonomie de la structure d'audit interne. Cependant, et inversement au 1^{er} cas, cette dernière adresse une copie du rapport de son intervention au comité d'audit ce qui lui permet d'optimiser la communication des informations. Par ailleurs, le deuxième répondant a confirmé que l'AI est appelé à assurer exclusivement le contrôle correctif. Tandis que les contrôles préventif et détectif représentent les principales missions du management des risques bancaires. En outre, il a été constaté que les critères d'élaboration du plan d'audit sont subjectifs étant donné que la structure chargée de l'AI se base essentiellement sur les propositions par thématique. De même, l'interviewé a affirmé que le plan d'action est établi par les auditeurs eux-mêmes ce qui indique un manque de collaboration avec les structures auditées. Pour terminer, nous proposons à cette banque de consolider ses efforts afin de développer la finalité, la perception et les missions de l'audit interne.

- 3^{ème} interviewé n° III :

La structure d'AI de cette banque maintient son objectivité et son autonomie grâce à la communication régulière avec les organes de gouvernance. Elle veille également à optimiser les échanges d'informations et la collaboration avec toutes les structures concernées. Aussi bien, les auditeurs internes n'interviennent en aucun cas dans l'élaboration du plan d'action ce qui contribue à préserver leur indépendance en tant que structure d'audit. Et pour conclure, il est à indiquer que l'approche par les risques est adoptée par les auditeurs internes dans les différentes phases de leurs missions.

| |
|--|
| NB : il s'agit de la « SPA banque X » qui a été sélectionnée précédemment pour l'étude de cas pratique. |
|--|

- 4^{ème} interviewé IV :

Le principal constat pour cette banque est que la structure d'AI n'est pas encore opérationnelle ce qui lui constitue une menace majeure. Alors, nous avons jugé utile de ne pas exclure le présent cas de notre échantillon, mais de l'étudier du point de vue « contrôle

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

permanent ». Tout d'abord, nous avons constaté que les missions de l'AI sont attribuées à la structure chargée du contrôle permanent des risques. Et dans la mesure où l'AI est supposé intervenir en troisième position⁹⁴, ce chevauchement de responsabilités mettra certainement en question la qualité des évaluations effectuées. En d'autres termes, la structure de contrôle permanent ne peut pas mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques et, au même temps, procéder à leur évaluation d'une manière objective. Dans ces conditions, cette banque doit impérativement et instantanément activer sa structure d'audit interne dans le but d'avoir une appréciation objective sur l'efficacité de ses DMR, et conséquemment, de son contrôle permanent. Sachant que l'interviewé était conscient de cette nécessité.

- **5^{ème} interviewé V :**

Pour cette banque, les rapports d'audit interne sont communiqués aux organes de gouvernance au même titre que les autres destinataires. De ce fait, la structure de l'AI est capable de préserver son autonomie nonobstant de son rattachement hiérarchique à la DG. De même, l'AI n'intervient pas dans l'élaboration du plan d'action en vue de préserver son objectivité vis-à-vis le management des risques bancaires. Pour synthétiser, les pratiques d'audit interne au niveau de cette banque s'alignent aux exigences des normes professionnelles en la matière. Toutefois, il est essentiel d'adopter une vision pluriannuelle lors de la planification des missions d'audit pour respecter l'exigence réglementaire en matière d'exhaustivité.

- **6^{ème} interviewé VI :**

Pour ce dernier cas, la structure de l'AI maintient une communication périodique avec les organes de gouvernance à travers son rattachement fonctionnel au comité d'audit. Donc, elle peut préserver son autonomie malgré son rattachement hiérarchique à la DG. De même, pour garantir son objectivité, l'AI ne s'implique pas dans l'élaboration du plan d'action. Pour récapituler, les pratiques d'AI au sein de cette dernière banque sont conformes aux normes professionnelles ainsi qu'au cadre réglementaire en la matière.

3.2 L'analyse horizontale

L'analyse verticale doit être complétée par une analyse horizontale permettant de formuler une synthèse par thématique.

- **Organisation et mission de la structure de l'audit interne :**

Tout d'abord, les cas étudiés indiquent que la structure chargée de l'AI est rattachée hiérarchiquement à la DG. Aussi, les témoins ont précisé que les auditeurs internes doivent avoir un profil polyvalents réunissant les différentes qualifications indispensables au bon accomplissement de leurs missions. Et pour les missions attribuées à l'AI, les répondants ont confirmé qu'il est appelé à assurer des missions d'évaluation et de conseil. En conséquence, la finalité de l'AI au niveau des banques publiques actives en Algérie correspond aux exigences des normes professionnelles y relatives.

- **Rôles de l'audit interne et du management des risques :**

Ensuite, les interviewés ont déclaré que dans le but de maîtriser les risques menaçant leur activité, chaque banque veille à mettre en place des organes et des dispositifs de contrôle permanent et périodique. Ils ont également signalé que c'est au management des risques bancaires d'effectuer le contrôle permanent en assurant la prévention, l'identification et la

⁹⁴ Modèle des trois lignes de défense.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

correction des anomalies. Tandis que le contrôle périodique est attribué à l'audit interne qui est chargé du pilotage du dispositif précédent. A cet égard, nous pouvons confirmer que les pratiques, en matière d'AI, au sein des banques publiques actives en Algérie sont conformes à ce qui est stipulé par le modèle des trois lignes de maîtrise ainsi que les recommandations du comité de Bâle et du législateur Algérien.

- Importance de l'audit interne pour le management des risques bancaires :

Pour terminer, la majorité des répondants ont indiqué que l'intervention de l'AI au sein des banques publiques est basée sur une approche par les risques. En outre, ils ont précisé que sa mission d'évaluation consiste à examiner l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent et de suivre la mise en œuvre du plan d'action, sans pour autant s'impliquer dans sa conception. Ils ont rajouté qu'en vue de préserver son autonomie et son objectivité, la structure de l'AI maintient une communication régulière avec les organes de gouvernance. En effet, les interviewés ont témoigné de l'importance de l'AI en tant qu'outil de pilotage du bon fonctionnement des dispositifs de management des risques bancaires.

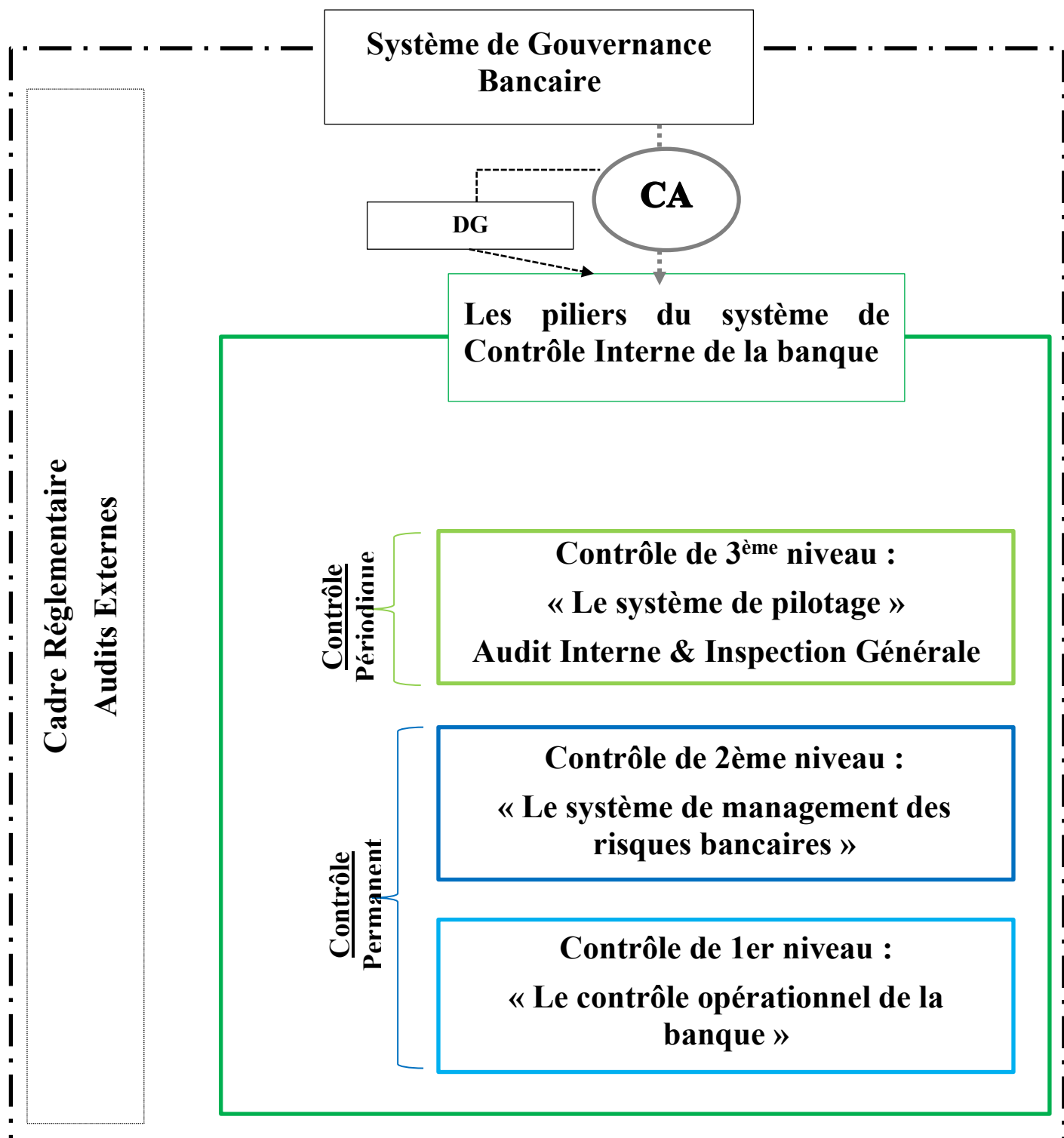
À la fin, et à la suite de l'interrogation des interviewés sur les difficultés qu'ils rencontrent durant l'exercice de leur missions, leurs réponses ont tourné autour de : la sélection des candidats compétents, l'évolution continue de l'environnement, et enfin la perception de l'AI.

Pour récapituler, afin d'appuyer les conclusions formulées à partir du cas étudié, nous avons réalisé un ensemble d'entretiens avec les responsables des structures d'audit interne au sein des six banques publiques actives en Algérie. A l'issue de ces entretiens, nous pouvons confirmer ce qui suit :

- L'audit interne est basé sur une approche par les risques afin d'optimiser son intervention ;
- L'audit interne est un outil de pilotage qui assure, aux organes de gouvernance, une évaluation objective de la maîtrise des risques bancaires ;
- L'audit interne contribue à l'appréciation du niveau réel du risque net ;
- L'audit interne permet d'identifier les nouveaux risques ;
- L'audit interne permet de détecter & d'analyser les dysfonctionnements existants ;
- L'audit interne garantit la communication des informations pertinentes aux organes de gouvernance ;
- L'audit interne contribue à la correction des insuffisances révélées en suivant régulièrement la mise en œuvre des actions correctives par les structures concernées.

Par ailleurs, en se basant sur l'étude effectuée, nous sommes en mesure d'affirmer que les pratiques en matière de contrôle interne, au niveau des banques publiques actives en Algérie, sont cohérentes avec la décomposition exigée par le législateur Algérien, par le comité Bâlois, par le référentiel COSO, et enfin par le modèle des trois lignes de maîtrises. Toutefois, et à l'opposé du modèle proposé par (REDING, 2015), le système de gouvernance au sein de ces banques peut être décortiqué comme suit (veuillez voir le schéma suivant) :

Figure 34: décomposition du système de gouvernance au sein des banques publiques Algériennes



Source : établi par nos soins sur la base des informations collectées.

Chapitre 04 : la relation entre l'audit interne et le management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Section 03 : l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes

Pour synthétiser, et en plus du cadre réglementaire régissant l'activité bancaire, le système de gouvernance des banques publiques actives en Algérie est basé essentiellement sur trois niveaux de contrôle ayant pour objectif la maîtrise de l'activité. Et comme l'illustre le schéma précédent, ces trois niveaux qui se complètent l'un et l'autre représente les piliers du système de contrôle interne de la banque.

Au fait, le contrôle se déclenche au niveau opérationnel avec les points de contrôle instaurés dans le but de maîtriser les risques déjà détectés. Après cela, le contrôle de 2^{ème} niveau intervient afin de combler les insuffisances du contrôle précédent, de détecter les nouveaux risques, et de mettre en place des politiques pour les maîtriser. Enfin, le contrôle de 3^{ème} niveau veille à l'efficacité des deux niveaux précédents en examinant leur bon fonctionnement et en rapportant toute anomalie significative aux organes exécutif et de gouvernance. En effet, cette mission de pilotage au sein des banques publiques Algériennes est attribuée aux structures chargées de l'Audit Interne et l'Inspection Générale.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Pour récapituler, l'étude exploratoire réalisée suivant la méthodologie qualitative nous a permis de comprendre les pratiques bancaires relatives au management des risques, au contrôle et à l'audit internes. Au fait, à partir du cas étudié, nous étions en mesure de comprendre en détail l'intervention de l'audit interne en tant qu'outil de pilotage veillant à l'efficacité permanente des systèmes de contrôle interne et de management des risques bancaires. Également, en exposant le déroulement d'une mission type d'audit interne au sein de la SPA banque X, nous avons confirmé qu'il se base constamment sur une approche par les risques. L'étude effectuée nous a permis aussi de comprendre le positionnement des différents systèmes de maîtrise et de surveillance des risques les uns par rapport aux autres. Par ailleurs, une étude qualitative complémentaire a été menée sur les six banques publiques actives en Algérie, et cela dans le but d'examiner la fiabilité des résultats obtenus à partir de l'étude de cas.

Pour terminer, et en se basant sur les résultats de l'étude effectuée, nous sommes en mesure de confirmer la relation de complémentarité reliant les deux systèmes de management des risques et de pilotage au sein des banques publiques Algériennes. En outre, il est à indiquer qu'ils opèrent tous les deux dans le cadre du système de contrôle interne instauré en vue de maîtriser au mieux l'activité de l'établissement bancaire. Par ailleurs, l'ensemble de ces systèmes sont inclus dans un système global qui est le système de gouvernance bancaire ayant pour finalité de préserver les intérêts des différentes parties prenantes. En effet, l'importance de l'audit interne, chargé de la mission de pilotage, est plus accentuée dans les banques publiques où l'actionnaire unique c'est l'Etat, d'où la nécessité de préserver le denier public.

A la fin, nous pensons qu'il est devenu impératif aux banques actives en Algérie de renforcer leurs structures d'audit interne, notamment dans le contexte actuel qui est marqué par les réformes économiques et financières engagées par les autorités publiques Algériennes⁹⁵. Au fait, la mission de reporting assignée à la structure d'audit interne, au sein de la banque, permet d'appuyer d'une manière significative la transparence financière.

⁹⁵ Comme nous l'avons déjà expliqué dans la présentation du système bancaire Algérien.

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, nous rappelons qu'à travers cette recherche, nous avons essayé de comprendre la contribution de l'audit interne au processus de maîtrise des risques bancaires. À cet égard, ce travail a tourné autour d'une problématique fondamentale qui consiste à apprécier l'importance de l'audit interne par rapport au système de management des risques au sein des établissements bancaires. Ensuite, pour y apporter des éléments de réponse, nous avons émis un ensemble d'hypothèses que nous rappelons ainsi :

- **Hypothèse 01** : l'audit interne et le management des risques sont des mécanismes de prévention, d'identification et de correction ;
- **Hypothèse 02** : l'audit interne est un outil d'évaluation de l'efficacité des processus de management des risques ;
- **Hypothèse 03** : L'audit interne permet d'améliorer le management des risques bancaires en détectant ses défaillances et en proposant des recommandations pour y remédier.

S'agissant d'une recherche qualitative exploratoire, nous avons opté pour une posture épistémologique interprétative pour la réalisation de notre étude. Ensuite, et afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses précédentes, nous avons adopté une approche mixte qui a permis tout d'abord de présenter le cadre théorique de la recherche. Après cela, il était nécessaire de vérifier la compatibilité des conclusions formulées à partir de l'analyse théorique avec les pratiques présentes dans le secteur bancaire. A cet effet, nous avons décidé de réaliser l'étude empirique en deux phases, qui se complètent, afin de s'assurer de la fiabilité des résultats.

De l'étude bibliographique réalisée, nous avons confirmé qu'il est fondamental pour la pérennité des entreprises de mettre en place des dispositifs de maîtrise, notamment dans un environnement économique sophistiqué, incertain et en perpétuelle progression. A cet effet, de nombreux mécanismes sont mis à la disposition des entreprises et qui répondent à leurs différents besoins en matière de contrôle.

Alors, d'un côté, il est impératif à l'entreprise de gérer les risques susceptibles de mettre en péril l'atteinte de ses objectifs. Pour ce faire, elle veille à instaurer un système de management des risques lui garantissant l'identification, l'évaluation, le traitement, le suivi, et le reporting des risques liés à son activité. Aussi, et comme l'avait précisé le référentiel COSO, le processus de management des risques doit être mis en place par tous les collaborateurs et à tous les niveaux de l'entreprise pour qu'il puisse remplir correctement sa mission.

De l'autre côté, les risques déjà identifiés doivent rester à des niveaux acceptables et maîtrisables. Pour cette raison, l'entreprise prévoit des dispositifs de contrôle interne déclenchant des signaux d'avertissement lorsque le risque dépasse le seuil de tolérance ce qui permettra aux organes concernées d'intervenir afin de rétablir la situation. Au fait, les dispositifs de contrôle interne offrent également à l'entreprise une garantie raisonnable quant à l'efficacité de ses opérations, la fiabilité de ses informations, et la conformité aux lois & règlements.

Par ailleurs, et en plus de la nécessité de mettre en place des mécanismes de maîtrise, l'entreprise a aussi besoin de préserver les intérêts de ses différentes parties prenantes en instaurant une communication transparente des informations. Au fait, cette mission relève de la responsabilité des organes de gouvernance qui sont dans l'obligation de s'assurer du bon fonctionnement permanent des systèmes de maîtrise et de réduire l'asymétrie d'information.

Conclusion générale

Pour parvenir à cet objectif, les organes de gouvernance renforcent le système de contrôle interne de l'entreprise en s'appuyant sur un mécanisme spécifique. En effet, ce dispositif de pilotage est appelé à s'assurer du bon fonctionnement des différents systèmes de maîtrise déjà mis en place. Et comme nous l'avons déjà expliqué, cette mission de pilotage est assignée à l'audit interne qui est chargé, entre autres, de :

- Vérifier l'existence des dispositifs de maîtrise nécessaires ;
- Procéder à leur évaluation ;
- Communiquer aux organes de direction & de gouvernance les dysfonctionnements détectés ;
- S'assurer de la mise en œuvre des actions correctives requises ;
- Formuler des recommandations dans le cadre de sa mission de conseil.

En conséquence, l'audit interne est considéré comme un outil de pilotage qui garantit le fonctionnement correct des différents systèmes de maîtrise (assurance), renforce la transparence (reporting), et offres des conseils aux dirigeants (conseil).

Il est également important d'indiquer que l'ensemble des mécanismes évoqués ci-haut font partie d'un système global appelé le système de gouvernance d'entreprise dont la finalité principale est de préserver les intérêts des différentes parties prenantes, notamment les actionnaires. Par ailleurs, l'analyse effectuée dans la partie théorique a permis aussi de comprendre le positionnement de ces mécanismes, les uns face aux autres, afin de lever toutes les ambiguïtés découlant de leurs missions similaires. Pour cela, et afin d'expliquer la relation reliant ces différents mécanismes de maîtrise, nous avons fait appel à quelques modèles théoriques, à savoir : le référentiel COSO, le modèle des trois lignes de maîtrise, et le modèle standard proposé par REDING.

Pour récapituler, il est à préciser qu'un système de gouvernance est instauré au sein de l'entreprise en vue de préserver les intérêts des actionnaires & autres parties prenantes. Pour cette raison, les organes de gouvernance doivent s'assurer de la mise en place convenable des sous-systèmes appartenant à ce système global. Dans ce cadre, les modèles théoriques susmentionnés ont expliqué que le système de contrôle interne est placé au cœur du système de management des risques et est composé de plusieurs éléments.

Suivant ce raisonnement, l'audit interne se positionnait comme une troisième ligne de défense ; intégrant la dernière composante du système de contrôle interne. A travers ce positionnement, et grâce à son objectivité & indépendance, l'audit interne est appelé à évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de management des risques et de gouvernance d'entreprise. Et pour qu'il puisse atteindre ses objectifs, tout en optimisant l'utilisation de ses ressources, l'audit interne effectue ses missions en adoptant une approche basée sur les risques.

Alors, les conclusions formulées à partir de l'étude bibliographique sont certes importantes mais insuffisantes puisqu'elles doivent être validées par une étude empirique. Pour cette raison, notre choix s'est porté sur le secteur bancaire considérant son importance dans le financement de l'économie, particulièrement dans les pays où les marchés financiers ne sont pas très dynamiques.

Pour commencer, le cas de « la SPA banque X » a été étudié en analysant méticuleusement le déroulement d'une mission type d'audit interne en vue de cerner la véritable contribution de l'audit interne au système de management des risques bancaires. L'étude de cas réalisée, portant sur une mission d'audit du processus « suivi des engagements / Grandes Entreprises », confirme que les auditeurs internes adoptent l'approche par les risques tout au long de leur intervention. Cela se concrétise initialement durant l'élaboration

Conclusion générale

du programme pluriannuel d'audit, qui est fractionné en fonction des risques en programmes annuels ajustables. Ensuite, durant les phases de préparation et de réalisation, les auditeurs internes veillent à prioriser les structures à risque élevé. De même, durant la phase de communication, les auditeurs communiquent les résultats de leur intervention selon l'importance de l'anomalie détectée et l'urgence des actions correctives.

Le cas étudié a montré également que les auditeurs internes sont en mesure de préserver leur indépendance et autonomie pendant la mission grâce à la communication constante avec le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit. Par ailleurs, nous avons constaté que la banque étudiée respecte les normes professionnelles en matière d'audit ainsi que la décomposition du dispositif de Contrôle Interne exigée par le législateur Algérien & le comité Bâlois. En revanche, les sous-systèmes constituant son système global de gouvernance s'organisent d'une manière différente de celle proposée par REDING dans son modèle standard.

Pour appuyer les conclusions formulées à partir du cas étudié, et d'être en mesure de les généraliser, nous avons décidé d'élargir notre champ d'étude à un échantillon représentatif. Alors, l'examen de la décomposition du secteur bancaire Algérien indique que les banques publiques y détiennent une part majoritaire. De ce fait, elles contribuent considérablement à la solidité du système bancaire national et au financement de notre économie. A cet égard, notre échantillon d'étude est constitué des banques publiques actives en Algérie.

L'étude empirique a été réalisée en menant une enquête par entretiens semi-directifs à réponses libres, effectuée avec des responsables des structures d'audit interne au sein des banques sélectionnées. Puis, tout en tenant compte de la taille limitée de l'échantillon étudié, l'analyse thématique des informations recueillies a permis de formuler les conclusions suivantes :

- L'audit interne est basé sur une approche par les risques durant les différentes phases de son intervention afin d'optimiser l'utilisation des ressources mises à sa disposition et de prioriser les structures à risque élevé ;
- L'audit interne est un outil de pilotage qui assure, aux organes de gouvernance, une évaluation objective de la maîtrise des risques susceptibles de menacer l'activité bancaire ;
- L'audit interne contribue à l'appréciation du niveau réel du risque net ;
- L'audit interne permet d'identifier les nouveaux risques bancaires ;
- L'audit interne permet de détecter & d'analyser les dysfonctionnements existants aux différents dispositifs de maîtrise ;
- L'audit interne garantit la communication régulière des informations pertinentes aux organes de gouvernance ;
- L'audit interne contribue à la correction des insuffisances révélées en suivant régulièrement la mise en œuvre des actions correctives définies en collaboration avec les structures concernées.

En outre, l'étude effectuée a également confirmé que les pratiques des banques publiques actives en Algérie, en matière de contrôle interne, respectent les exigences du législateur Algérien, du comité Bâlois, du référentiel COSO, et aussi du modèle des trois lignes de maîtrises. Cependant, le positionnement des composantes du système de gouvernance diffère de ce qui a été proposé par REDING dans son modèle standard.

Conclusion générale

Pour récapituler, le système de gouvernance des banques publiques Algériennes s'appuie à la fois sur un cadre réglementaire spécifique ainsi qu'un système adéquat de Contrôle Interne. Au fait, ce système est fondé sur trois piliers représentant les trois niveaux de contrôle qui se diffèrent et se complètent au même temps (veuillez consulter la figure n° 34).

A ce niveau d'analyse, nous sommes en mesure de confirmer l'ensemble des hypothèses initialement émises.

- Pour la première hypothèse qui stipule que « *l'audit interne & le management des risques sont des mécanismes de prévention, d'identification et de correction* » ;
 - **Prévention** : Dans ce contexte, nous pensons que l'existence elle-même de ces mécanismes est pour des fins préventives. En d'autres termes, ces systèmes de maîtrise et de pilotage permettent d'anticiper les facteurs susceptibles de menacer l'activité de l'établissement bancaire afin d'avertir les parties concernées. Cela se concrétise par exemple dans les points de contrôle instaurés au niveau opérationnel en vue d'empêcher le dépassement des seuils de tolérance. De même, le pilotage régulier assuré par l'Audit Interne est un moyen pour prévenir les dysfonctionnements & les anomalies ;
 - **Identification** : Pour ce point, nous rappelons que le système de management des risques est appelé, avant tout, à recenser l'ensemble des risques pouvant mettre en péril l'activité de la banque. Ensuite, une fois les différents dispositifs de maîtrise sont mis en place, le système de pilotage sera capable de détecter les dysfonctionnements qui persistaient ;
 - **Correction** : Après avoir identifié l'ensemble des risques, le système de management des risques doit permettre à la banque de les évaluer pour qu'elle puisse prendre des décisions adéquates permettant de les traiter. La banque est également dans l'obligation de procéder à la réévaluation régulière des risques déjà identifiés pour être en mesure de corriger et d'adapter ses dispositifs de maîtrise. En ce qui concerne l'audit interne, il contribue à la correction de ces dispositifs en communiquant les problèmes détectés lors de leur évaluation (reporting) et en suivant la mise en œuvre du plan d'action défini en collaboration avec les structures auditées.
- La deuxième hypothèse indique que « *l'audit interne est un outil d'évaluation de l'efficacité des processus de management des risques* » ;

Il s'agit de la mission principale de l'audit interne (veuillez consulter la prise de position de l'IIA : figure n° 24). Au fait, en tant qu'outil de pilotage, il doit offrir à l'établissement bancaire une assurance raisonnable quant à l'efficacité de ses systèmes de gouvernance, de management des risques, et de contrôle interne. Cela veut dire qu'à travers l'intervention de l'audit interne, la banque essaie d'évaluer – entre autres – ses processus de management des risques pour cerner les dysfonctionnements qui persistent, et y apporter les corrections indispensables.

Conclusion générale

- Et enfin la troisième hypothèse qui précise que « *L'audit interne permet d'améliorer le management des risques bancaires en détectant ses défaillances et en proposant des recommandations pour y remédier* » ;

Cette hypothèse est incluse dans la précédente. Durant ses missions d'évaluation, l'audit interne essaie de détecter les problèmes empêchant le fonctionnement correct des dispositifs de contrôle instaurés. Ensuite, les anomalies identifiées font l'objet d'une analyse méthodique en vue de les cerner, de déterminer leurs conséquences, et de définir un plan d'action permettant de redresser la situation. En outre, et après avoir apprécié le niveau réel du risque net, l'audit interne doit tenir informés les organes de décision concernés si des mesures d'adaptation s'imposent.

D'une part, cette recherche nous a permis d'apporter des éclaircissements au sujet des mécanismes de maîtrise et de pilotage mis en place au niveau de la banque dans le but de contrôler les risques, maintenir l'efficacité des opérations, et surtout protéger les intérêts des parties prenantes. D'autre part, et à travers l'étude pratique, nous étions en mesure d'apprécier l'implication réelle de l'audit interne, au sein des banques Algériennes, en tant que troisième ligne de défense surveillant l'efficacité des autres dispositifs de contrôle. Au fait, l'étude réalisée a essayé de faire la distinction entre ces différents mécanismes et de comprendre la contribution que l'Audit Interne apporte réellement au système de management des risques bancaire.

Les échanges effectués lors de l'étude pratique nous ont permis de formuler les suggestions détaillées ci-après, et qui peuvent assister les banques actives à améliorer leurs situations et guider la banque publique nouvellement créée pour installer une structure d'audit interne efficace :

- Il est indispensable aux banques de se disposer d'une structure d'audit interne opérationnelle et aucune autre structure de contrôle ne doit la remplacer ;
- Il est fortement recommandé aux banques de veiller à une communication régulière et directe de la structure chargée de l'audit interne avec le Conseil d'Administration et le comité d'audit dans le but de préserver son objectivité et autonomie vis-à-vis la Direction Générale ;
- Il est aussi requis que les auditeurs internes adoptent une approche par les risques durant les différentes phases de leur intervention (planification, réalisation, communication, et suivi) ;
- Il est suggéré aux banques d'offrir des conditions plus avantageuses (rémunérations, formations, et suivi de carrière) en vue d'attirer des profils expérimentés permettant de renforcer les équipes d'audit interne ;
- Il est aussi préférable pour les banques de développer leur culture de risque afin d'améliorer l'efficacité de leur stratégie globale de management des risques et de renforcer, conséquemment, leur résilience face aux périodes d'instabilité. Cela consiste à impliquer l'ensemble des collaborateurs en les sensibilisant, en les tenant informés, et en sollicitant leur collaboration ;
- Il est enfin préconisé, pour notre pays, de rejoindre l'Institut d'Audit Interne (IIA) pour promouvoir le développement de l'audit interne et être capable de s'aligner avec les pratiques professionnelles internationales recommandées en la matière.

Conclusion générale

Pour terminer, les conclusions formulées par la présente étude ont évidemment apporté des éclaircissements pratiques au sujet de la contribution de l'audit interne au système de management des risques bancaires. Cependant, les choix méthodologiques effectués peuvent générer des insuffisances. De ce fait, une enquête quantitative auprès d'un échantillon représentatif est recommandée dans le but d'être en mesure d'approuver et de généraliser les résultats obtenus à l'issue de la présente étude qualitative.

Par ailleurs, nous tenons à rappeler les chercheurs s'intéressant à cette thématique qu'il s'agisse d'un domaine ayant lien à des informations hautement confidentielles de la banque. De ce fait, il est préférable de s'assurer au préalable de l'accessibilité des données.

Enfin, étant donné que la science s'enrichit avec le cumul des contributions des différents chercheurs, nous nous permettons d'ouvrir les pistes de recherches suivantes :

- L'Audit Interne au sein des EPA (Etablissements Publics à caractère Administratif) ;
- La contribution de l'Audit Interne au système de management des risques bancaires (Etude comparative : banques publiques / banques privées) ;
- Essai d'élaboration d'un Cadre de Référence National des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne ;
- La mise en place des mécanismes de maîtrise & de pilotage au sein de la BNH ;
- Contribution de l'Audit Interne, en tant qu'outil de gouvernance, pour renforcer la transparence (cas de l'ouverture du capital des banques publiques) ;
- La mise en place d'une structure d'audit interne au sein des PME (Petites & Moyennes Entreprises) : contraintes & enjeux.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| dédicaces..... | I |
| remerciements..... | II |
| résumé..... | III |
| liste des abréviations..... | IV |
| liste des figures..... | VI |
| liste des tableaux..... | VII |
| Liste des annexes..... | VIII |
| sommaire..... | IX |
| introduction générale..... | A |
| CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR L’AUDIT INTERNE..... | 1 |
| Introduction du chapitre..... | 2 |
| SECTION 01 : l’audit interne : historique, définitions et fondements theoriques | 3 |
| 1. Aperçu historique sur l’évolution de la notion d’audit interne | 3 |
| 2. Définition de la notion « Audit Interne » | 4 |
| 3. Les fondements théoriques de l’audit interne | 6 |
| SECTION 02 : typologie, positionnement et normalisation de l’audit interne | 7 |
| 1. Typologie de l’Audit Interne..... | 7 |
| 2. Positionnement de l’Audit Interne vis-à-vis les fonctions voisines | 8 |
| 3. Normalisation de l’Audit Interne | 11 |
| SECTION 03 : rattachement, methodologie et outils de l’audit interne..... | 17 |
| 1. Rattachement de l’Audit interne..... | 17 |
| 2. Méthodologie de l’Audit interne | 20 |
| 3. Outils de l’Audit interne..... | 25 |
| Conclusion du chapitre | 29 |
| CHAPITRE 02 : GENERALITES SUR LE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES | 30 |
| Introduction du chapitre..... | 31 |
| SECTION 01 : notions générales sur la banque | 32 |
| 1. Evolution et définition du concept de la « banque » | 32 |
| 2. Les opérations bancaires | 34 |
| 3. La catégorisation des banques..... | 36 |
| SECTION 02 : le management des risques bancaires | 38 |
| 1. Notions générales sur « les risques bancaires » | 38 |
| 2. Le management des risques bancaires..... | 44 |
| 3. Les cadres de références essentiels du risk-management..... | 50 |

Table des matières

| | |
|--|-----|
| SECTION 03 : la réglementation prudentielle bancaire | 55 |
| 1. La réglementation prudentielle bancaire à l'échelle internationale..... | 55 |
| 2. La réglementation prudentielle bancaire à l'échelle nationale | 61 |
| Conclusion du chapitre | 69 |
| CHAPITRE 03 : LA RELATION ENTRE L'AUDIT INTERNE et LE MANAGEMENT DES RISQUES BANCAIRES | 70 |
| Introduction du chapitre..... | 71 |
| SECTION 01 : la gouvernance bancaire..... | 72 |
| 1. Généralités sur la gouvernance d'entreprise | 72 |
| 2. Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise | 75 |
| 3. La particularité de la gouvernance au sein des banques..... | 77 |
| SECTION 02 : le contrôle interne bancaire..... | 78 |
| 1. Généralités sur le Contrôle Interne..... | 78 |
| 2. Le Contrôle Interne selon le référentiel « COSO » | 81 |
| 3. La spécificité du Contrôle Interne dans les banques | 84 |
| SECTION 03 : la relation entre l'audit interne et le management des risques bancaires | 87 |
| 1. La première ligne de maîtrise | 89 |
| 2. La deuxième ligne de maîtrise..... | 89 |
| 3. La troisième ligne de maîtrise | 90 |
| Conclusion du chapitre | 97 |
| CHAPITRE 04 : LA RELATION ENTRE L'AUDIT INTERNE et LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES | 98 |
| Introduction du chapitre..... | 99 |
| SECTION 01 : PRESENTATION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN | 100 |
| 1. Aperçu historique sur le système bancaire Algérien..... | 100 |
| 2. Organisation du système bancaire Algérien..... | 104 |
| 3. Quelques chiffres clés du secteur bancaire Algérien..... | 105 |
| SECTION 02 : MISSION D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE « LA SPA BANQUE X » | 109 |
| 1. Méthodologie adoptée | 109 |
| 2. Déroulement d'une mission type d'audit interne au sein de la SPA banque X 109 | |
| 3. Résultats et discussion..... | 119 |
| SECTION 03 : L'IMPORTANCE DE L'AUDIT INTERNE POUR LE SYSTEME DE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES | 121 |
| 1. Méthodologie adoptée | 121 |

Table des matières

| | |
|--|-----|
| 2. Analyse des informations recueillies..... | 121 |
| 3. Résultats et discussion..... | 128 |
| Conclusion du chapitre | 133 |
| conclusion générale..... | 134 |
| table des matières..... | i |
| Bibliographie | iv |
| annexes..... | xii |

BIBLIOGRAPHIE

- OUVRAGES

- BARBIER, E. (1999). mieux piloter et mieux utiliser l'audit . Paris: MAXIMA.
- BECOUR, J.-C., & BOUQUIN, H. (2008). audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance (éd. 3e). Paris: Economica.
- BELAID, K. (2005). l'audit interne et l'approche de la dynamique des groupe . Tunis: Centre de Publication Universitaire.
- BERNARD, F., GAYRAUD, R., & ROUSSEAU, L. (2013). Contrôle Interne (éd. 4e). Paris: MAXIMA.
- BERTIN, E. (2007). audit interne : enjeux et pratiques à l'international . Paris: EYROLLES éditions d'organisation.
- BERTRAND, G. A. (2007). Dictionnaire étymologique des mots français venant de l'arabe, du turc et du persan. Paris: l'Harmattan.
- BESSIS, J. (1995). gestion des risques et gestion actif passif des banques . Paris: Dalloz.
- Bessis, J. (1995). gestion des risques et gestion actif-passif des banques. Paris: Dalloz.
- Blunden, T., & Thirlwell, J. (2010). Mastering Operational Risk: A practical guide to understanding operational risk and how to manage it. Financial Times Publishing.
- Campart, S., & Jimenez, P. (2015). Risques de taux d'intérêt et de change: identification et stratégie de couverture. La Plaine Saint-Denis: AFNOR.
- CHARREAUX, G. (1996). vers une théorie du gouvernement des entreprises. IAE DIJON - CREGO / LATEC.
- CLEARY, S., MALLERET, T., & SCHWAB, K. (2006). Risques : perception, évaluation, gestion. Paris: MAXIMA.
- CORDEL, F. (2013). Gestion des risques et contrôle interne : de la conformité à l'analyse décisionnelle. Paris: Magnard Vuibert.
- Cordel, F. (2019). Chapitre 1. Une brève histoire de la gestion des risques et du contrôle interne. Dans F. Cordel, Gestion des risques et contrôle interne (pp. 01-22). Vuibert.
- Coupey-Soubeyran, J., & Nijdam, C. (2018). Parlons banque en 30 questions. Paris: La documentation Française.
- Courtot, H. (1998). La gestion des risques dans les projets. Paris: Economica.
- DARSA, J.-D. (2013). les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué? Le Mans: GERESO édition.
- Dekeuer-Défossez, F., & Moreil, S. (2017). Droit Bancaire (éd. 11e). Paris: Dalloz.
- DESCAMPS, C., & SOICHOT, J. (2002). économie et gestion de la banque. Mondeville: éditions ems.
- DUCLOS, T. (2013). dictionnaire de la banque (éd. 6e). Paris: Séfi.
- JORION, P. (2007). Value at risk: The new benchmark for managing financial risk (éd. 3e). New York: McGraw-Hill.

Bibliographie

- JULIEN, A., & GAUTIER, A. (2018). marketing de la banque et de l'assurance : le digital au coeur de la relation client. Malakoff: DUNOD.
- KAGERMANN, H., & al. (2008). Internal Audit Handbook. Berlin: springer.
- LACOLARE, V. (2010). pratiquer l'audit à valeur ajoutée . Paris: éditions Afnor.
- LACROIX, J. (2007). analyse et gestion des risques pour les grandes entreprises : impacts et rôle pour la DSI . Paris: CIGREF & IERSE.
- LAMARQUE, E., & MAYMO, V. (2015). économie et gestion de la banque. Paris: Dunod.
- MUADIMANGA LLUNGA, É. (2016). Risques bancaires et dispositifs prudentiels de gestion en RDC. Paris: l'Harmattan.
- Pierandrei, L. (2019). Chapitre 2. La gestion du risque en entreprise (ERM). Dans L. Pierandrei, Risk Management (pp. 32-61). Paris: Dunod.
- PIERANDREI, L. (2019). risk management (éd. 2e). Paris: DUNOD.
- REDING, K. F. (2015). manuel d'audit interne (éd. 3e). Paris: Groupe Eyrolles.
- RENARD, J. (2010). théorie et pratique de l'audit interne (éd. 7ème édition). Paris: Eyrolles.
- RENARD, J. (2013). théorie et pratique de l'audit interne (éd. 8ème édition). Paris: Eyrolles.
- RENARD, J., NUSSBAUMER, S., & ORIOT, F. (2018). audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration (éd. 2e). Paris: Eyrolles.
- ROUX, M. (2015). stratégie et gouvernance des institutions financières mutualistes. Paris: RB édition.
- ROUX, M., & PASTRE, O. (2013). management de la banque. Paris: Vuibert.
- SARDI, A., & JACOB, H. (2001). Management des risques bancaires. Paris: AFGES.
- SCHICK, P. (2007). Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission . Paris: DUNOD.
- SCHICK, P., & al. (2014). Audit interne et référentiels de risques (éd. 2e). Paris: DUNOD.
- SIDIBE, T. (2016). l'essentiel du management d'une banque commerciale du front office au back-office. Paris: l'Harmattan.
- Siliadin, J. (2019). Comprendre la banque et son environnement en zone euro. Paris: RB édition.
- Titilokpé, G. (2018). Réforme bancaire dans l'espace UEMOA : transition et stratégie. Sénégal: l'Harmattan.
- Van Greuning, H., & Brajovic Bratanovic, S. (2004). analyse et gestion du risque bancaire (éd. 1re). Paris: éditions ESKA.
- VILLALONGA, C. (2003). l'audit qualité interne : une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit. Paris: DUNOD.

- ARTICLES

- Aubry, C. (2012). La naissance de la fonction 'risk manager' en France. Management & Avenir , 14-35.
- Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. Revue d'économie financière, 49-79.

Bibliographie

- CHARREAUX, G. (2000). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle, Économie des contrats : bilan et perspectives*, 92(2e et 3eme trimestres), pp. 193-214.
- Dionne, G. (2013). *Gestion des Risques : Histoire, Définition et Critique*. SSRN Electronic Journal, 01-22.
- EBONDO WA MANDZILA, E. (2006). *Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques*. Euromed-Marseille Ecole de Management.
- Gaultier-Gaillard, S., & Pratlong, F. (2011). le risque de réputation : le cas du secteur bancaire. *revue management et avenir*, 272-288.
- Haouat Asli, M. (2011). Risque opérationnel bancaire: le point sur la réglementation prudentielle. *revue management et avenir* , 225-238.
- MAGNE, L. (2009). histoire sémantique du risque et de ses corrélats : suivre le fil d'Ariane étymologique et historique d'un mot clé du management contemporain. DRM – CREFIGE, Université Paris-Dauphine.
- Maurer, F. (2007). Les développements récents de la mesure du risque opérationnel. (U. M.-B. IV, Éd.) *Revue du financier*.
- Meier, O. (2017). HENRY FAYOL – LES PRINCIPES DE « SAINE » ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE. Dans S. Charreire Petit, & al., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 41-54). EMS Editions.
- Pitseys, J. (2010). LE CONCEPT DE GOUVERNANCE. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65(02), 207-228. doi:10.3917/riej.065.0207
- SAIDJ, F. (2014). méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne. *revue nouvelle économie*, 02(11).
- Soud, S., & Stepniewski, Y. (2010). RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET GESTION DES RÉSULTATS. *La Revue des Sciences de Gestion*, 35-41.
- STRAUS, A. (1992). Structures financières et performances des entreprises industrielles en France dans la seconde moitié du XXe siècle. *Entreprises et histoire*, 2(2), pp. 19-33.
- VAN ROY, P. (2008). réglementation prudentielle des banques et notations bancaires non sollicitées. (D. B. Supérieur, Éd.) *revue reflets et perspectives de la vie économiques*, 3(Tome XLVII), 79-86.
- YAWAR ALAM, A. (2016). steps in the process of risk management in healthcare. *Journal of Epidemiology and preventive medicine*.
- ZEBIRI, R., & KHOBIZI, M. (2017). Le renforcement de la gestion des risques de liquidité bancaire dans le cadre de la réglementation de Bâle III. *REVUE ALGERIENNE DES SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES_ université d'Alger* 3, 5(8), 09-36.

- THESES & MEMOIRES

- FILALI, R. (2019). élaboration d'un modèle de stress test du risque de crédit et du risque de liquidité . mémoire de fin d'étude. Tunis: IFID.
- HAMEL, A. (2007-2008). le rôle du comité d'audit dans la gouvernance de l'entreprise. mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, option: comptabilité. Alger, Algérie: Ecole Supérieure de Commerce.

Bibliographie

- HERRBACH, O. (2000). le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique. thèse de doctorat en sciences de gestion. université de Toulouse 1.
- LOYER, P. (2006). l'indépendance des auditeurs financiers : une approche des facteurs déterminants. thèse de doctorat en sciences de gestion. France: Université de Lille 1.
- LOYER, P. (2006). l'indépendance des auditeurs financiers : une approche des facteurs déterminants. thèse de doctorat en sciences de gestion. France: Université de Lille 1.
- MEHAR, L. (2016-2017). Gouvernance d'Entreprise et Manipulation du Résultat Comptable : Cas des Compagnies Algériennes d'Assurance. Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences commerciales et financières (Option : Finance). Algérie: École Supérieure de Commerce.
- NEBBACHE, S. E. (2016). appréciation de l'audit interne comme outil d'amélioration de l'efficacité des entreprises, cas : secteur Algérien des assurances . mémoire de magister en sciences financières et comptables. ESC, Alger.
- SENOUCI, K. (2014-2015). La gouvernance bancaire face aux parties prenantes cas des banques publiques algériennes. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, option : management. Tlemcen, Algérie: Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1986). Large shareholders and corporation control. *Journal of Political Economy*, 94, 461-488.
- Toumi, S. (2016). thèse de doctorat. *L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques, Cas de la France, l'Allemagne et le Japon*. Tunis: Université Côte d'Azur ; Institut supérieur de gestion.
- Toumi, S. (2016, 12 12). thèse de doctorat en cotutelle internationale présentée en vue de l'obtention du grade de docteur. *L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques "Cas de la France, l'Allemagne et le Japon"*. Nice ; Tunis: Université Côte d'Azur ; Institut Supérieur de Gestion.
- YAHY, M. (2010/2011). mémoire pour l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales et financières, option: comptabilité, audit et contrôle. *Essai d'amélioration de la gouvernance d'entreprise par le contrôle interne axé sur l'audit Sarbanes-Oxley*. Alger, Algérie: Ecole Supérieure de Commerce.
- ZIANI, A. (2014). le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. *thèse de doctorat en sciences économiques*. Tlemcen: Université Abou Bekr Belkaid .

- TEXTES JURIDIQUES

- BA. (2011, 11 28). règlement de la BA n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Algérie.
- BA. (2011, 11 28). règlement n° 11-08. relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Algérie.
- BA. (2014, 02 16). règlement n° 2014-01. portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers. Algérie.
- BA. (2014, 02 16). règlement n° 2014-02. relatif aux grands risques et aux participations. Algérie.

Bibliographie

- BA. (2018, 11 04). règlement n° 18-03. relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.
- BA. (2018, 11 04). règlement n° 2018-03. relatif au capital minimum des banques et EF exerçant en Algérie. Algérie.
- BA. (2020, 04 06). instruction n° 05-2020. portant mesures exceptionnelles d'allègement de certains dispositions prudentielles applicables aux banques et établissements financiers. Algérie.
- BCEAO. (2010, décembre 03). Loi- cadre portant réglementation bancaire. Afrique de l'Ouest.
- BCT. (2001, juillet). la loi n° 2001-65 du 10 juillet 2001 relative aux établissements de crédit. Tunisie.
- BCT. (2016). la loi 2016-48 relative aux banques et aux établissements financiers. Tunisie.
- Dahir n° 1-14-193. (2014, décembre 24). la loi bancaire marocaine n° 103-12 relatives aux établissements de crédit et organismes assimilés. Maroc.
- Journal Officiel N°2. (1988, 01 13). loi N°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les Entreprises Publiques Economiques, chapitre VIII : contrôle.
- la république Algérienne. (2010, août). l'ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit. Algérie.
- la République de Madagascar. (2020, juillet). Loi n°2020-011 du 2 juillet 2020 sur la loi bancaire. Madagascar.
- la République du Sénégal. (2008, juillet). Loi n°2008-26 du 28 juillet 2008 portant réglementation bancaire.
- République de Guinée, B. C. (2013, août). LOI PORTANT REGLEMENTATION BANCAIRE. Guinée.
- République du Burundi, C. d. (2017, Août). la loi N°1/17 du 22 Août 2017 régissant les activités bancaires. Burundi.
- SGG. (2023, 11). Récupéré sur Secrétariat Général du Gouvernement: <https://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>

- RAPPORTS

- ADRIAN, M. (2016). le code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise. Zurich - Suisse: economiesuisse.
- AMF. (2010). Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. AMF.
- Baye, E. (1992). la pratique du risk management dans les collectivités territoriales aux Etats-Unis. Lyon: Economie et Humanisme.
- BELLAZRAC, M., & al. (2009). le risque résiduel, qui l'assume? Forum des compétences & THALES.
- CARE, FCE, & APAB. (2009). *Code algérien de gouvernance d'entreprise (GOAL)*.
- comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (1998). cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires. Bâle: comité de Bâle.

Bibliographie

- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (2004). Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres. Suisse: Banque des Règlements Internationaux.
- Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire. (2006). Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres. Suisse: Banque des Règlements Internationaux.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (2008). principes de saine gestion et de surveillance du risque de liquidité. Suisse: Banque des Règlements Internationaux.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. (2010). Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et système bancaires. Bâle: Banque des Règlements Internationaux.
- Committee of Sponsoring Organizations Commission. (2004). Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Executive Summary Framework). COSO.
- COSO. (2013). Internal Control – Integrated Framework. COSO.
- FERMA. (2003). cadre de référence de la gestion des risques. Belgique: FERMA.
- IFACI. (2011). transpositions des normes professionnelles de l’audit interne et bonnes pratiques . Paris: IFACI.
- IFACI. (2012). cadre de référence international des pratiques professionnelles de l’audit interne . Paris: IFACI.
- IFACI. (2013). les outils de l’audit interne . Paris: Eyrolles.
- IIA. (2009). IIA position paper : the role of internal auditing in ERM. IIA.
- IIA. (2013). Prise de position de l'IIA : les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces. IIA.
- IIA. (2017). CRIPP-normes internationales pour la pratique professionnelle de l’AI. The INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS.
- KPMG S.R.L. (2013). publication Internal Control - Integrated Framework (2013) du COSO. KPMG.
- KPMG. (2012). Guide des banques et des établissements financiers en Algérie. Alger: ELLIPSE.
- McCauley, R. N., Ruud, J. S., & Wooldridge, P. D. (2002). Mondialisation de l’activité bancaire . Rapport trimestriel BRI.
- VISNOVSKY, F. (2017). Bâle 1, 2, 3 ... de quoi s’agit-il ? Auvergne – Rhône Alpes: Banque De France.

- **WEBOGRAPHIE**

- **DICTIONNAIRES EN LIGNE**

- (2019, 10 29). Récupéré sur Dictionnaire français LAROUSSE: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>
- (2019, 10 29). Récupéré sur Dictionnaire juridique: <https://www.dictionnaire-juridique.com/>
- (2021). Consulté le avril 24, 2021, sur The financial dictionary: <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/bank>
- (2021, 07 03). Récupéré sur Dictionnaire Littré: <https://www.littre.org/definition/risque>

Bibliographie

- (2022). Récupéré sur Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales: <https://www.cnrtl.fr/etymologie/contrôle>
- (2022, 02 05). Récupéré sur Cambridge Dictionary: www.dictionary.cambridge.org
- (2022, 02 05). Récupéré sur le dictionnaire: www.le-dictionnaire.com
- (2022, 02 05). Récupéré sur le Robert: www.dictionnaire.lerobert.com
- (2022, 02 14). Récupéré sur cnrtl: <https://www.cnrtl.fr/definition/gouverner>
- (2022, 02 14). Récupéré sur dictionnaire français larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gouverner/37700>
- (s.d.). Consulté le 03 20, 2019, sur Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales: <http://www.cnrtl.fr/definition/risque>
- (s.d.). Consulté le 03 20, 2019, sur Dictionnaire de Français LAROUSSE: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557>
- (s.d.). Consulté le 03 2019, 2020, sur Dictionnaire de l'économie LAROUSSE: <http://www.larousse.fr/archives/rechercher>
- (s.d.). Consulté le 07 02, 2021, sur Dictionnaire de français LEDICTIONNAIRE: <https://www.le-dictionnaire.com/definition/risque>
- (s.d.). Consulté le 07 27, 2018, sur Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/risk-management?q=risk+management+>
- LAROUSSE. (2021). Consulté le avril 23, 2021, sur LAROUSSE: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863>
- legifrance. (2021). Consulté le mai 1, 2021, sur Code Monétaire et Financier: <https://www.legifrance.gouv.fr/>

- SITES INSTITUTIONNELS

- (2016). Récupéré sur IIA North America: <https://na.theiia.org/OntolicaSearch/Pages/DefaultResults.aspx?k=IIA%20Algeria%20&s=NA%20Sites&start1=0&ct=Site&cs>About%20Us&ref=https://na.theiia>
- (2019, 10 27). Récupéré sur CNCC: <https://cn-cncc.dz/1eres-normes-algeriennes-daudit-naa/>
- (2020, 05 06). Récupéré sur IFACI: <https://www.ifaci.com/nous-connaitre/>
- (2020, 05 06). Récupéré sur IIA: <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx>
- (2020, 05 07). Récupéré sur ACIIA: https://www.aciia.asia/?page_id=868
- (2020, 05 07). Récupéré sur ECIIA: <https://www.eciia.eu/>
- (2020, 05 07). Récupéré sur IIA-AUSTRALIA: <https://www.iaa.org.au/>
- (2020, 05 07). Récupéré sur IIA-MAROC: <https://www.iamaroc.org/>
- (2020, 05 07). Récupéré sur IIA-TUNISIA: <http://www.iiatunisia.org.tn/>
- (2020, 05 25). Récupéré sur UFAl: https://www.ufai-asso.org/?page_id=42
- (2020, 06 25). Récupéré sur IFACI: <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/cripp/>

Bibliographie

(2021). Récupéré sur Bank of Algeria: <https://www.bank-of-algeria.dz/>

(2022, 01 22). Récupéré sur Bank of Algeria: <https://www.bank-of-algeria.dz/>

(s.d.). Consulté le 09 05, 2021, sur COSO: <https://www.coso.org/Pages/FFR-Analysis-Summary.aspx>

BA. (2023). rapport annuel 2022 : évolution économique et monétaire.

BA. (2023, décembre 17). Récupéré sur <https://www.bank-of-algeria.dz/banques-et-etablissements-financiers/>

Banque de France. (1995). BULLETIN N° 22.

BRI. (s.d.). Consulté le 11 21, 2021, sur <https://www.bis.org/bcbs/history.htm>

Charles-Edouard, J. (2018, 09 26). Consulté le 07 05, 2021, sur DELOITTE: <https://blog.deloitte.fr/risques-non-financiers-quelles-solutions-pour-les-banques/>

FINABI CONSEIL. (2023). Récupéré sur [https://www.linkedin.com/search/results/content/?keywords=Classement%20des%20banques%20alg%C3%A9riennes&sid=m4t&update=urn%3Ali%3Afs_updateV2%3A\(urn%3Ali%3Aactivity%3A7039579986160168960%2CBLENDED_SEARCH_FEED%2CEMPTY%2CDEFAULT%2Cfalse\)](https://www.linkedin.com/search/results/content/?keywords=Classement%20des%20banques%20alg%C3%A9riennes&sid=m4t&update=urn%3Ali%3Afs_updateV2%3A(urn%3Ali%3Aactivity%3A7039579986160168960%2CBLENDED_SEARCH_FEED%2CEMPTY%2CDEFAULT%2Cfalse))

IIA. (s.d.). Consulté le 10 27, 2019, sur The Institute of Internal Auditors, North America: <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>

Ministère de l'économie, d. f. (2021). Consulté le avril 23, 2021, sur [facileco: https://www.economie.gouv.fr/facileco/dico-eco#B](https://www.economie.gouv.fr/facileco/dico-eco#B)

- AUTRES

Sandrine, T. (2018, 02 15). Récupéré sur ISO: <https://committee.iso.org/fr/news/ref2263.html>

ANNEXES*Annexe 1: canevas de notation des agences à auditer*

| Thématique | Cause | | | Conséquence | Recommandation |
|------------------------------------|---------------|----------------|--------------|--------------------|-----------------------|
| | Faible | Moyenne | Forte | | |
| % des engagements | | | | | |
| PNB | | | | | |
| Les impayés | | | | | |
| Nombre d'opérations par jour | | | | | |
| ... | | | | | |
| Total agence | | | | | |

Annexes

Annexe 2: Référentiel risque & programme de travail relatifs à la mission d'audit du processus suivi des engagements/GE

| Processus | Sous-processus | Etapes clés | Evènements de risque |
|--|--|---|---|
| Suivi des engagements / GE | Réception du dossier de demande de crédit | Introduction de la demande par le client | Documents falsifiés : fraude externe (1) |
| | | Examen formel du dossier présenté | Dossier incomplet : Fraude interne, erreur d'exécution (2) |
| | | Ouverture du compte | Client éligible : fraude externe, détournement de fonds (3) |
| | | Encaissement des frais d'étude | Non versement des frais d'étude : fraude interne, non respect de la procédure (4) |
| | Etude du dossier de crédit | Examen juridique, financier & technique | Evaluation erronée : personnel non qualifié, fraude interne (corruption) (5) |
| | | Rénion du comité de crédit | Non respect de la délégation de pouvoirs : erreur d'exécution (6) |
| | | | Non respect des délais (7) |
| | Autorisation de crédit | Visa de la Direction Régionale | Non respect des délais (7) |
| | | Visa de la Direction Centrale | Non respect des délais (7) |
| | | Décision d'octroi de crédit | Ne pas reporter les décisions sur le SI : non respect de la procédure (10) |
| | Mobilisation du crédit | Signature des documents contractuels | Absence de signature 'client/directeur' : non respect de la procédure (11) |
| | | Recueil des garanties | Déblocage irrégulier : non respect de la procédure, corruption (12) |
| | | Mobilisation du crédit | Déblocage irrégulier : erreur d'exécution, corruption, détournement de fonds (12) |
| | Recouvrement du crédit | Suivi du remboursement | Dysfonctionnement du SI (8) |
| | | | Tenue irrégulière des états de suivi : erreur d'exécution, corruption (13) |
| | | | Absence de contrôle des états de suivi : erreur d'exécution, corruption (14) |
| | | Suivi des garanties | Personnel non qualifié, effectif insuffisant (9) |
| Tenue irrégulière des états de suivi : erreur d'exécution, corruption (15) | | | |
| Suivi & approvisionnement des impayés | | Non exploitation des états de suivi : erreur d'exécution, corruption (16) | |
| | Absence/Tenue irrégulière de l'état de veille (watch list) : erreur d'exécution (17) | | |

Annexes

| Risque brut | DMR | Risque net | | | Objectifs d'AI |
|-------------|---|------------|----------|---------|--|
| | | 1 faible | 2 modéré | 3 élevé | |
| 4 | Formation du personnel Demandes d'authentification | x | | | S'assurer de l'existence d'un manuel de procédure |
| 2 | Contrôle de 2ème niveau par le chargé d'étude | x | | | S'assurer de l'existence des fiches de poste |
| 8 | Centrale des risques | x | | | S'assurer de l'existence d'un code de conduite obligatoire (lutte anticorruption) |
| 3 | Validation obligatoire du directeur adjoint | x | | | S'assurer de l'existence d'une cellule de CI opérationnelle au niveau local et régional (lutte anticorruption) |
| 8 | Formations périodiques Cellule de CI Validation du chef de service | x | | | S'assurer de la compétence du personnel en exécution (qualifications & formations) |
| 4 | Seuils de déblocage / SI | x | | | S'assurer de la suffisance du personnel en exécution |
| 6 | Registre des doléances | | x | | examiner le respect de la procédure (conformité des dossiers, respect des seuils de validation, etc) |
| 6 | Contrôle hiérarchique | | x | | examiner le respect des reportings périodiques |
| 6 | Contrôle hiérarchique | | x | | examiner l'exploitation des reportings périodiques |
| 4 | Condition obligatoire pour pouvoir débloquent le crédit | x | | | s'assurer de la validité et l'exhaustivité du contrat de maintenance (préventive, corrective & évolutive) |
| 3 | Contrôle hiérarchique | x | | | |
| 8 | Contrôle hiérarchique | x | | | |
| 8 | Contrôle hiérarchique | x | | | |
| 12 | Contrat de maintenance & de support | | x | | |
| 4 | Contrôle hiérarchique Obligation des rapports périodiques | x | | | |
| 4 | Contrôle hiérarchique Obligation des rapports périodiques | x | | | |
| 8 | Formations périodiques Recensement périodique des besoins d'effectif Politique de recrutement | | x | | |
| 4 | Contrôle hiérarchique Obligation des rapports périodiques | x | | | |
| 4 | Contrôle hiérarchique Obligation des rapports périodiques | x | | | |
| 4 | Contrôle hiérarchique Obligation des rapports périodiques | x | | | |

Annexes

| QCI | Test d'audit n° | Outil d'audit à mobiliser | Temps utile pour la mission | | |
|--|-----------------|---|-----------------------------|---|--------|
| | | | Qui? | Où? | Quand? |
| Quoi? | 1 | *Analyse des documents | | *Direction organisation | |
| Quoi? | 2 | *Analyse des documents | | *DRH | |
| Qui? Quoi? | 3 | *Analyse des documents | | *Direction organisation | |
| Quoi? Où? | 4 | *Analyse des documents (Organigramme hiérarchique, organigramme fonctionnel) *Observation | | *Agences *Directions régionales | |
| Qui? Quoi? | 5 | *Analyse des documents (organigramme fonctionnel, dossiers administratifs, historique des formations) *Grille d'analyse des tâches | | *Agences *Directions régionales *Directions centrales | |
| Qui? Quoi? | 6 | *Analyse des postes | | *Agences *Directions régionales *Directions centrales | |
| Qui? Quoi? Où? (agence, régional ou central) Quand? (durée) Comment? (description) | 7 | *Entretiens *Digramme de circulation des documents (flow chart) *Examen d'un échantillon de dossiers de crédits (différentes phases) => CSP | | *Agences *Directions régionales *Directions centrales | |
| Quoi? Où? (agence, régional ou central) Quand? (durée) Comment? (description) | 8 | *Entretiens *Digramme de circulation des documents (flow chart) | | *Agences *Directions régionales *Directions centrales | |
| Qui? Quoi? Où? (agence, régional ou central) Quand? (durée) Comment? (description) | 9 | *Analyse des documents (CSP: rapprochement) | | *Directions régionales *Directions centrales | |
| Quoi? Quand? (durée) | 10 | *Analyse des documents (contrat) | | *DSI | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Annexe 3: canevas Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

| Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème | |
|---|----------------|
| Référence papier de travail : | FRAP n° : |
| Anomalie : | |
| Critère : | |
| Constat : | |
| Causes : | |
| Conséquences : | |
| Recommandations : | |
| Etabli par : | Approuvé par : |
| Audité | |
| Réponse | |
| Actions : | |

Alger, le

HOCINI, Roumaïssa
Doctorante
Ecole Supérieure de Commerce (ESC)
Tel : +213
Email : Etd_hocini@esc-alger.dz

A l'attention de Madame/Monsieur la/le responsable
de la structure Audit interne de la Banque.....

Objet : Demande de rendez-vous pour une entrevue

Madame, Monsieur

Je suis une doctorante à l'Ecole Supérieure de Commerce, option : Comptabilité & Finance. Dans le cadre de mon projet de thèse de doctorat, je mène actuellement un travail de recherche portant sur : « **l'importance de l'audit interne pour le système de management des risques au sein des banques publiques Algériennes** ».

Par votre responsabilité au niveau de la banque, vous êtes un témoin privilégié de la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques bancaires. A cet effet, je sollicite votre haute bienveillance afin de convenir d'un entretien d'une durée approximative d'une heure (01 H) en fonction de votre disponibilité. L'objectif de ma démarche vise à enrichir mon travail de recherche par votre expérience et vos réflexions.

J'aurai le plaisir de vous adresser un rapport de synthèse des résultats de ma recherche, tout en prenant le soin de respecter le caractère confidentiel des informations collectées.

En vous remerciant par avance pour votre participation et de l'attention que vous portez à la progression de ma recherche, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mon profond respect.

HOCINI, Roumaïssa

Processus de l'entretien :

- Adresser des remerciements à l'interviewé
- Présentation du doctorant et de son cadre de recherche (son objectif)
- Rappel de la durée de l'entretien
- Garantir la confidentialité des informations recueillies
- Avez-vous des questions à me poser avant de commencer l'entretien ?
- Brève introduction sur le sujet

1- Informations générales :

- **Banque :**
- **Nom de la personne rencontrée :**
- **Date de l'entretien :**
- **Durée de l'entretien :**

2- Question d'ouverture : Prise de connaissance du parcours professionnel du répondant

- « Nous vous remercions de nous présenter **votre fonction** au sein la banque ? »

.....
.....

- « Depuis quand assurez-vous ce poste ? »

.....
.....

3- Les questions de l'entretien :

Sujet 01 : organisation et mission de la structure de l'audit interne

- **Q1 :** La structure de l'audit interne au sein de votre banque, comment s'organise-t-elle ?
- Comment les auditeurs internes de votre banque sont-ils sélectionnés et formés ?

.....
.....

- **Q2 :** Quelles sont les principales missions qui lui sont attribuées ?

.....
.....

Sujet 02 : rôles de l'audit interne et du management des risques

La solidité du système bancaire est un élément fondamental de la stabilité de l'économie. A cet effet, il est essentiel de veiller à la maîtrise des risques susceptibles de menacer l'activité bancaire en instaurant les dispositifs nécessaires.

- **Q1** : au sein de votre établissement, quels sont les mécanismes de maîtrise que vous avez mis en place ?

.....
.....

- **Q2** : le management des risques bancaires, comment contribue-t-il à la prévention, à l'identification et à la correction des anomalies (défaillances) ?

.....
.....

- **Q3** : l'audit interne, comment contribue-t-il à la prévention, à l'identification et à la correction des anomalies (défaillances) ?

.....
.....

Sujet 03 : l'importance de l'audit interne pour le management des risques bancaires

- **Q1** : Comment intervenez-vous afin de remplir convenablement vos missions ?

.....
.....

- **Q2** : Comment vous assurez-vous du bon fonctionnement des dispositifs instaurés pour maîtriser les risques ?

.....
.....

- **Q3** : **a.** En cas de constatation d'une anomalie, êtes-vous dans l'obligation de la signaler à la direction générale ou bien aux organes de gouvernance (essentiellement le Conseil de l'Administration) ?

.....
.....

b. Dans ce contexte, formulez-vous des propositions de correction ?
Comment les auditeurs internes suivent-ils la mise en place des recommandations émises lors des audits?

.....
.....

Conclusion

- Pour conclure, Quels sont les principaux défis auxquels votre banque est confrontée en matière d'audit interne et de management des risques ? pouvez-vous nous citer des exemples ?

.....
.....

- Voulez-vous rajouter quelques chose ?

.....
.....

Annexes

- Remercier l'interviewé et demander ses coordonnées pour plus d'informations en cas de nécessité.

Tel :

Email :

1- La grille de l'entretien :

| Répondants Questions | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | Synthèse horizontale |
|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------|
| S1 | Q1 | | | | | | | |
| | Q2 | | | | | | | |
| S2 | Q3 | | | | | | | |
| | Q4 | | | | | | | |
| | Q5 | | | | | | | |
| S3 | Q6 | | | | | | | |
| | Q7 | | | | | | | |
| | Q8 | | | | | | | |
| Conclusion | Q9 | | | | | | | |
| Synthèse verticale | | | | | | | | |