

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences de Gestion**

**Spécialité : CONTROLE DE GESTION**

**Thème :**

**Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques  
opérationnels liés au processus budgétaire**

**Cas : BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (BNA)**

**Elaboré par :**

LARIBI Maroua

**Encadré par :**

Dr. OUSLIMANE Meriem

Maître de conférences (B)

**Lieu de stage : Direction de Gestion des Risque de la BNA- Alger**

**Période de stage : Du 19/02/2023 au 30/04/2023**

**Année universitaire : 2022/2023**



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences de Gestion**

**Spécialité : CONTROLE DE GESTION**

**Thème :**

**Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques  
opérationnels liés au processus budgétaire**

**Cas : BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (BNA)**

**Elaboré par :**

LARIBI Maroua

**Encadré par :**

Dr. OUSLIMANE Meriem

Maître de conférences (B)

**Lieu de stage : Direction de Gestion des Risque de la BNA- Alger**

**Période de stage : Du 19/02/2023 au 30/04/2023**

**Année universitaire : 2022/2023**

# Remerciement

En tout premier lieu, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers Allah, le Tout-Puissant, pour nous avoir accordé la volonté et la force nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Nous souhaitons vivement exprimer nos sincères remerciements et nos reconnaissances à notre encadrante **Dr. OUSLIMANE Meriem**, pour ses orientations précieuses, ses conseils avisés et sa disponibilité inébranlable à tout moment.

Nous tenons également à adresser nos remerciements au Directeur de la Direction de Gestion des Risques, **Mr. BEN OUARED Amine**, pour son accueil bienveillant.

Nous tenons à exprimer notre gratitude envers notre tutrice **Mme. YAZID Rosa**, pour son accompagnement et ses conseils tout au long de la période de stage.

Nos remerciements vont également à la responsable du Département de Planification et Prévision Budgétaires au sein de la Direction de Contrôle de Gestion, pour son aide et sa contribution précieuse à l'accomplissement de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers tous les professeurs et le corps pédagogique de l'École Supérieure de Commerce, qui nous ont prodigué une formation excellente et enrichissante au cours des cinq dernières années.

Nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance aux membres du jury qui ont accepté de consacrer leur temps pour évaluer et juger notre travail, nous leur sommes honorés.

Enfin, nous aimerions exprimer notre gratitude et nos remerciements sincères à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, leur soutien et leurs efforts ont été précieux et hautement appréciés.

LARIBI Maroua

# *Dédicaces*

À mon très cher Papa, ton soutien inconditionnel, ton encouragement et ton amour ont toujours été à l'origine de ma force.

À ma très chère Maman, tu as toujours été la lumière de ma vie et ma source infinie d'amour et de tendresse.

À ma jumelle Safa, notre lien indéfectible dépasse les mots, tu es ma moitié, ma complice de vie, tu es tout pour moi.

À ma petite sœur adorable Hiba et mes deux frères Abdelalim et Yahia, votre support compte énormément pour moi.

À la mémoire de mes grands-pères et ma cousine Amira, vous resterez à jamais gravés dans mon cœur, vous me manquez.

À mes grandes-mères, qui ne cessent de me souhaiter le bonheur, la joie, et la réussite.

À ma très chère et unique tante Khaoula.

À ma jolie cousine Wafia.

À mes meilleures amies Sarah, Rahma, Ikram, et Rania.

Que cette dédicace soit le témoignage de ma reconnaissance éternelle envers vous tous. Vous êtes mes piliers, ma force et ma raison de continuer à avancer. Merci du fond du cœur pour tout l'amour et le soutien que vous m'avez apportés.

LARIBI Maroua

## Le sommaire

Le sommaire.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des schémas.....	VI
Résumé.....	VII
Abstract.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE 01 : LE CADRE THEORIQUE DE L’AUDIT INTERNE.....	1
Introduction.....	2
Section 01 : Généralités sur l’audit interne.....	3
Section 02 : Cadre théorique de l’audit bancaire.....	12
Section 03 : Démarche de conduite d’une mission d’audit interne.....	19
Conclusion.....	30
CHAPITRE 02 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNEL EN MILIEU BANCAIRE.....	31
Introduction.....	32
Section 01 : Cadre théorique du risque en milieu bancaire.....	33
Section 02 : La cartographie des risques comme outil pour la gestion des risques opérationnels.....	40
Section 03 : L’implication de l’audit interne dans la gestion des risques des organisations.....	54
Conclusion.....	60
CHAPITRE 03 : AUDIT INTERNE ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNEL LIES AU PROCESSUS BUDGETAIRE AU SEIN DE LA BANQUE NATIONALE D’ALGERIE (BNA).....	61
Introduction.....	62
SECTION 01 : PRESENTATION DE L’ORGANISME D’ACCUEIL.....	63
Section 02 : Analyse du processus budgétaire au sien de la BNA.....	70
Section 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA.....	77
Conclusion.....	99
CONCLUSION GENERALE.....	100
BIBLIOGRAPHIE.....	100
ANNEXES.....	100
TABLE DES MATIERES.....	100

## Liste des abréviations

<b>Acronymes</b>	<b>Intitulé</b>
<b>BADR</b>	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
<b>BNA</b>	Banque National d'Algérie
<b>BRI</b>	Banque des Règlements Internationaux
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CGOS</b>	Centre de Gestion des Œuvre Sociales
<b>CIB</b>	Carte Interbancaire
<b>Cod</b>	Codification
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>CRIPP</b>	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles
<b>DA</b>	Dinar Algérien
<b>DAB</b>	Distributeur Automatique de Billet
<b>DAC</b>	Direction de l'Animation Commerciale
<b>DC</b>	Direction de la Comptabilité
<b>DCG</b>	Direction de Contrôle de Gestion
<b>DCPS</b>	Direction de Crédits aux Particuliers et Spécifiques
<b>DDEP</b>	Direction du Développement Etudes et Projets
<b>DEJC</b>	Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux
<b>DER</b>	Direction d'Encadrement du Réseau
<b>DF</b>	Direction de la Formation
<b>DG</b>	Direction Générale
<b>DGE</b>	Direction des Grandes Entreprises
<b>DGR</b>	Direction de Gestion des Risques
<b>DIPM</b>	Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique
<b>DMC</b>	Direction Marketing et Communication
<b>DMF</b>	Direction des Marchés Financiers
<b>DMFE</b>	Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger
<b>DMG</b>	Direction des Moyens Généraux
<b>DMR</b>	Dispositif de Maitrise des Risques
<b>DOD</b>	Direction des Opérations Documentaires
<b>DOMP</b>	Direction de l'Organisation, des Méthodes et des Procédures
<b>DPME</b>	Direction des Petites et Moyennes Entreprises
<b>DPP</b>	Direction de la Préservation du Patrimoine
<b>DPRS</b>	Direction du Personnel et des Relations Sociales
<b>DPS</b>	Direction de la Production et des Services
<b>DRE</b>	Direction Régionale d'Exploitation
<b>DRG</b>	Direction de la Réalisation des Garanties

<b>DRICE</b>	Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur
<b>DSERC</b>	Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement des Créances
<b>DTA</b>	Direction de la Technologie de de l'Architecture
<b>ERM</b>	Entreprise Risk Management
<b>FAR</b>	Feuille d'Audit et de Recommandations
<b>FRC</b>	Financial Reporting Council
<b>GAB</b>	Guichet Automatique de Banque
<b>HSE</b>	Hygiène, Sécurité, Environnement
<b>IAASB</b>	International Auditing and Assurance Standards Board
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IIA</b>	Institut of Internal Auditors
<b>ISA</b>	International Standard on Auditing
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>LCR</b>	Liquidity Coverage Ratio
<b>MPA</b>	Modalités Pratiques d'Application
<b>NSFR</b>	Net Funding Stable Ratio
<b>PCAOB</b>	Public Company Accounting Oversight Board
<b>PDG</b>	Président Directeur Général
<b>PME</b>	Petit et Moyenne Entreprise
<b>PMI</b>	Petit et Moyenne Industrie
<b>PNB</b>	Produit Net Bancaire
<b>RBE</b>	Résultats Bruts d'Exploitation
<b>RE</b>	Résultats d'Exploitation
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>SEC</b>	Securities and Exchange Commission
<b>SI</b>	Système d'information
<b>SMQ</b>	Système de Management de la Qualité
<b>SOX</b>	Sarbane-Oxley
<b>TFFA</b>	Tableau des Forces et Faiblesse Apparentes
<b>TPE</b>	Toute Petite Entreprise
<b>USA</b>	The United State of America



### Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	Principales différences entre l'audit interne et l'audit externe	05-06
2	Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion	06-07
3	Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne	08
4	Comparaison entre l'audit interne et le risk management	08-09
5	Exemples des activités d'assurance et de conseil	21
6	Outils de missions d'audit	21-22
7	Risques acceptés et rémunérés par la banque	36
8	Risques subis par la banque	37
9	Catégorie des risques opérationnels	37
10	Risques bancaires selon le règlement N°2011-08 du 28 Novembre 2011	38-39
11	Échelle de mesure de la fréquence	49
12	Échelle de mesure de l'impact	49
13	Echelle d'appréciation des éléments de maîtrise	51
14	Résultats financiers de la BNA de l'année 2022	65
15	Résultats commerciaux de la BNA de l'année 2022	66
16	Calendrier budgétaire de la BNA	76
17	Risque inhérent au processus budgétaire	78
18	Echelle de détermination de la probabilité de survenance	81
19	Echelle de détermination de l'impact financier	81
20	Evaluation de la criticité des risques bruts	82
21	Evaluation des risques bruts liés au processus budgétaire	82-83-84
22	Hierarchisation des risques bruts liés au processus budgétaire	84-85-86
23	Echelle d'appréciation de l'efficacité des DMR	92
24	Evaluation des risques nets liés au processus budgétaire	92-93-94
25	Hierarchisation des risques nets liés au processus budgétaire	94

**Liste des figures**

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	L'évolution de l'audit interne	04
2	Règles de déontologie de l'audit interne	11
3	Les trois piliers de Bâle II	16
4	Diagramme de Farmer	35
5	Cube COSO 1	41
6	Modèle du COSO 2 ou ERM(2004)	42
7	Matrice des risques bruts	50
8	Modèle des trois lignes de maîtrise	58
9	Présentation de la BNA en chiffres	64
10	Cartographie des risques bruts liés au processus budgétaire	86
11	Cartographie des risques nets liés au processus budgétaire	95
12	Représentation graphique du passage des risques bruts aux risques nets	96

## Liste des schémas

N°	Intitulé	Page
1	Les phases d'une mission d'audit interne et les Norme correspondantes	24
2	Conduite d'une mission d'audit interne	25

## Liste des annexes

N°	Intitulé	Page
1	Règlement N°14-01 du 16 février 2014	110
2	Les principes du référentiel COSO-ERM 2017 en matière de gestion des risques	111
3	Cartographie de processus globale	112
4	Organigramme de la BNA	113
5	Organigramme de la DGR	114
6	Organigramme de la DCG	115
7	Budget de fonctionnement	116
8	Budget d'investissement	117
9	Guide d'entretien 01 (interviewé : Responsable du département de Planification et de Prévision Budgétaires)	118-119
10	Note d'orientation sur l'élaboration du budget de l'exercice 2020	120-121-122
11_01	Fiche d'identification du processus Elaboration du Budget et du Plan d'Action	123-124-125
11_02	Fiche d'identification du processus Suivi du Budget	126-127
12	Guide d'entretien 02 (interviewé : Responsable du département de Planification et de Prévision Budgétaires)	128-129
13	Guide d'entretien 03 (interviewé : Responsable au niveau de la Direction de Gestion des Risques)	130
14	Circulaire N°1919 portant sur le contrôle interne	131
15	Fiche de suivi des réalisations budgétaires	132
16	Questionnaire préparé par la DGR pour collecter les événements risques	133-134

## Résumé

L'audit interne et la gestion des risques opérationnels sont deux domaines d'activité complémentaires qui se renforcent mutuellement. Notre objectif à travers cette étude, est de comprendre le processus budgétaire au sein de la BNA, présenter la gestion des risques opérationnels y associée, et démontrer le rôle crucial de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels liés à ce processus.

Notre étude est scindée en deux parties principales, la première partie se concentre sur une revue de littérature théorique permettant de comprendre les fondements conceptuels de l'audit interne et de la gestion des risques opérationnels afin d'établir une base théorique solide.

Par ailleurs, nous adoptons une approche pratique au niveau de la deuxième partie pour mettre en application les concepts théoriques abordés, afin de renforcer notre compréhension du sujet et d'enrichir notre analyse.

Pour ce faire, nous nous basons sur une méthodologie combinée associant des méthodes qualitatives et descriptives à savoir la documentation pour la partie théorique, les entretiens, l'observation, l'analyse et l'exploitation des documents internes fournis par la banque, pour la partie pratique.

À la lumière des résultats issus de cette recherche, nous concluons que, l'audit interne joue un rôle crucial dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA, en fournissant une assurance indépendante et objective sur l'efficacité des contrôles internes, identifiant les vulnérabilités et les faiblesses, et en recommandant des améliorations pour atténuer les risques identifiés.

Finalement, nous incitons à ce que d'autres recherches soient menées sur ce thème pour combler les insuffisances de notre présente étude.

### Mots clés

Audit interne, gestion des risques opérationnels, processus budgétaire, contrôle interne, banque.

## **Abstract**

Internal audit and operational risk management are two interrelated domains of activity that mutually reinforce each other. Our objective through this study is to understand the budgetary process within BNA, present the associated operational risk management, and demonstrate the crucial role of internal audit in managing operational risks related to this process.

Our study is divided into two main parts. The first part focuses on a review of theoretical literature to understand the conceptual foundations of internal audit and operational risk management in order to establish a solid theoretical basis.

Furthermore, we adopt a practical approach in the second part to apply the theoretical concepts discussed, in order to strengthen our understanding of the subject and enrich our analysis.

To achieve this, we employ a combined methodology that includes qualitative and descriptive methods. For the theoretical part, we rely on documentation, while for the practical part, we utilize interviews, observation, analysis, and the utilization of internal documents provided by the bank.

Based on the results of this research, we conclude that internal audit plays a crucial role in managing operational risks related to the budgetary process within BNA. It provides independent and objective assurance on the effectiveness of internal controls, identifies vulnerabilities and weaknesses, and recommends improvements to mitigate the identified risks.

Finally, we encourage further research to be conducted on this topic to address the limitations of our present study.

## **Keywords**

Internal audit, operational risk management, budgetary process, internal control, bank.

***INTRODUCTION  
GENERALE***

**Introduction générale**

L'objectif ultime de toute organisation est de se perpétuer, d'atteindre des niveaux de performance optimaux et de favoriser son développement. Pour ce faire, il est essentiel de définir des objectifs stratégiques clairs et de veiller à une mise en œuvre efficace et efficiente des ressources nécessaires. Cette approche rigoureuse permettra à l'organisation de prendre des décisions éclairées qui façonneront son avenir et assureront sa pérennité.

Dans un contexte économique marqué par son instabilité et par ses divers risques, la réalisation des objectifs fixés peut être entravée. Parmi ces risques auxquels les organisations sont confrontées, le risque opérationnel, qui occupe une place prépondérante en raison de sa nature omniprésente.

Les institutions bancaires sont également concernées par ces enjeux, car leur activité est intrinsèquement porteuse de risques. En tant qu'intermédiaires financiers, les banques sont exposées à divers types de risques tels que le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel, et le risque de conformité réglementaire.

Par conséquent, il devient nécessaire voire impératif d'établir au sein de toute organisation y compris les banques, une fonction d'audit interne, qui permettra d'évaluer et d'apprécier le système de contrôle interne. L'objectif est d'obtenir une assurance quant au degré de maîtrise des opérations, afin de favoriser l'atteinte des objectifs souhaités.

Les réglementations nationales et internationales sont des outils indispensables pour gérer les risques émergents. Elles fournissent un cadre juridique et des lignes directrices claires aux organisations, les incitent à adopter des pratiques d'audit interne et de gestion des risques solides et à mettre en place des stratégies préventives.

Dans ce cadre, il est impératif pour les organisations d'identifier de manière exhaustive tous les risques auxquels elles sont exposées et de démontrer comment elles les maintiennent à un niveau acceptable.

La gestion prudente de ces risques revêt une importance cruciale pour assurer la stabilité financière, la confiance des clients et la pérennité des organisations. Ainsi, elles doivent veiller à mettre en place des mécanismes de contrôle solides, dont l'audit interne joue un rôle essentiel.

**Problématique de la recherche**

À la lumière de toutes ces considérations, notre principale préoccupation est d'apporter une réponse à la problématique suivante :

**« Dans quelle mesure l'audit interne joue-t-il un rôle prépondérant dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA ? »**

Cette problématique se décline en trois questions secondaires dont les réponses permettront d'approfondir notre compréhension du sujet :

- Quelles sont les étapes clés du processus budgétaire au sein de la BNA ?
- Comment l'institution bancaire BNA gère-t-elle les risques opérationnels liés à son processus budgétaire ?
- Comment l'audit interne intervient-il dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire de la BNA ?



## Introduction générale

---

### Hypothèses de la recherche

Dans le but de fournir une base théorique initiale à notre recherche, nous avançons les hypothèses préliminaires suivantes, avec l'intention de les soumettre à une vérification ultérieure afin de déterminer leur validité.

#### Hypothèse principale

Notre hypothèse principale suggère que :

- L'audit interne peut jouer un rôle prépondérant dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA, en apportant une assurance sur le degré de maîtrise de ces risques.

#### Hypothèses secondaires

- **Hypothèse 01** : Le processus budgétaire au sein de la BNA pourrait avoir plusieurs étapes clés, de la demande de préparation des prés-budgets, au contrôle et suivi de l'exécution du budget final ;
- **Hypothèse 02** : Il est possible que la BNA ait mis en place un dispositif de gestion des risques opérationnels pour couvrir son processus budgétaire ;
- **Hypothèse 03** : L'auditeur interne pourrait avoir différentes interventions dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA.

### Objectifs de la recherche

Les objectifs visés dans le cadre de cette recherche sont les suivants :

- Comprendre le processus budgétaire de la BNA.
- Présenter la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA.
- Démontrer le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA, en mettant en évidence les différents niveaux de ses interventions.

### Choix du thème

Le choix de ce thème est motivé par le fait de vouloir :

- Obtenir une connaissance approfondie sur la gestion des risques opérationnels.
- Comprendre la fonction d'audit interne afin de pouvoir distinguer la mission d'audit interne de celle de la gestion des risques.
- Déterminer le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.

### Importance du thème

L'audit interne et la gestion des risques opérationnels sont devenus des éléments clés de la gouvernance des organisations à l'échelle mondiale en préservant la réputation, prévenant les pertes financières, assurant la conformité, améliorant l'efficacité...etc.

Notre thème permet une meilleure compréhension de ces deux fonctions, mettant ainsi en lumière le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.

## **Études antérieures**

Des études antérieures étaient menées dans un contexte similaire à notre thème :

- CHEKROUN Meriem. « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprise algérienne », Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013/2014.
- BELKACMI Fadila, « Apport de l'audit interne à la performance des entreprises industrielles algériennes », Thèse de doctorat, Université d'Alger 3, 2016/2017.
- BERROUM Sarra. « La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels au sein d'une banque : cas de la Banque d'Agriculture et Développement Rural BADR », Mémoire de fin de cycle Master, École Supérieure de Commerce, Kolea, 2019/2020.
- MOUSSAOUI Cylia. « Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques de l'entreprise : cas de CEVITAL SPA- Béjaïa », Mémoire de fin de cycle Master, École Supérieure de Commerce, Kolea, 2019/2020.

## **Méthodologie de la recherche**

Au cours de cette étude, nous avons adopté une approche méthodologique combinée, associant des méthodes qualitatives et descriptives, afin d'obtenir une compréhension approfondie du sujet étudié.

Pour les deux chapitres théoriques, nous avons utilisé une approche documentaire en consultant des ouvrages, des articles et des études antérieures.

En ce qui concerne le chapitre pratique, nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas, dans ce contexte nous avons employé trois techniques de recherche :

- Des entretiens menés avec les responsables concernés ;
- L'exploitation et l'analyse des documents internes fournis par la banque ;
- Observations effectuées tout au long de notre présence à la banque.

## **Plan de la recherche**

Dans le but de réaliser notre étude de recherche, ce travail est scindé en trois chapitres :

Un premier chapitre qui présente des généralités sur l'audit interne, l'audit bancaire, et qui décrit également la démarche de conduite d'une mission d'audit interne.

Un deuxième chapitre qui porte sur la gestion des risques opérationnels en milieu bancaire, son cadre réglementaire, la démarche de la gestion des risques opérationnels, ainsi que le rôle de l'audit interne dans ce cadre.

Finalement, dans le but de concrétiser cette théorie, nous exposons dans le troisième chapitre une mission de gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire, réalisée au sein de la Banque Nationale d'Algérie, mettant ainsi en évidence le rôle primordial de l'audit interne dans cette démarche.

***CHAPITRE 01 : LE***  
**CADRE**  
**THEORIQUE DE**  
**L'AUDIT INTERNE**

---

## **Introduction**

---

Les organisations sont constamment confrontées au besoin d'améliorer leurs performances dans le but de sécuriser leur environnement. Dans ces circonstances, les dirigeants d'entreprises se trouvent naturellement engagés dans une réflexion sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, d'où la nécessité de l'audit interne.

Nous présentons au niveau de ce chapitre le cadre théorique de l'audit interne, dont la première section vise à fournir une vue d'ensemble de l'audit interne en exposant différentes définitions de cette fonction. Nous soulignons par la suite les distinctions entre l'audit interne et d'autres fonctions connexes telles que l'audit externe, le contrôle interne, le contrôle de gestion et le risk management. Enfin, nous mettons en évidence l'importance pour les auditeurs internes, ainsi que toute personne occupant ce rôle, de respecter les principes déontologiques à savoir l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la confidentialité et la compétence.

En deuxième section, nous mettons en évidence l'obligation pour les institutions bancaires de mettre en place une structure d'audit interne indépendante afin d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place. Nous abordons à cet égard les lois prudentielles externes, telles que la loi Sarbanes-Oxley et les accords de Bâle, ainsi que les lois prudentielles internes, telles que les règlements émis par la Banque d'Algérie.

Finalement, nous présentons dans la troisième section les différentes catégories de missions d'audit interne, les outils utilisés, les étapes ainsi que les normes associées à la conduite de ces missions. Nous évoquons dernièrement l'importance cruciale des missions d'audit interne.

Tous ces éléments seront détaillés dans ce premier chapitre comme suit :

- Section 1 : Généralités sur l'audit interne ;
- Section 2 : Cadre théorique de l'audit bancaire ;
- Section 3 : Démarche de conduite d'une mission d'audit interne.

---

## **Section 01 : Généralités sur l'audit interne**

---

Cette section offre un aperçu général des différentes facettes de l'audit interne. Nous évoquons en premier lieu les différentes définitions attribuées à cette fonction, ainsi que son évolution au fil du temps. Nous indiquons par la suite le positionnement de l'audit interne au sein d'une organisation par rapport à d'autres fonctions connexes. Nous aborderons finalement les règles de déontologie qui guident les professionnels de l'audit interne dans leur pratique.

### **1 Définition de l'audit interne**

Le concept d'audit interne englobe différentes définitions qui mettent en avant plusieurs aspects de cette pratique professionnelle.

- Conformément à l'IIA (The Institute of Internal Auditors), la définition de l'audit interne se présente ainsi :

« 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 gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »<sup>1</sup>

- D'après SILLERO Alberto, l'audit interne se définit comme suit :

« Une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y'a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société ». <sup>2</sup>

- Weber quant à lui, propose la définition suivante :

Un processus systématique visant à obtenir et évaluer de manière objective des éléments de preuve relatifs à l'état actuel d'une entité, d'une région, d'un processus, d'un compte financier ou d'un contrôle, et à les comparer à des critères prédéterminés et acceptés, tout en communiquant les résultats aux utilisateurs concernés. Les critères de comparaison peuvent être des normes légales ou réglementaires (comme la loi Sarbanes-Oxley) ou des politiques et procédures internes élaborées.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors. « **Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles** », Version 31/05/2017, Base Documentaire de l'IFACI <https://docs.ifaci.com>, consulté le 05/04/2023 à 10h.

<sup>2</sup> MIGHISS, Samira, KABBAJ, Smail. « **L'AUDIT A L'ERE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE** », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02/09/2021, P06.

<sup>3</sup> BOECKER, Corinna. « **Internal Audit Handbook** », Édition Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2008, p02.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

- Selon les Normes Internationales d'Audit (ISA), qui sont établies par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), l'audit interne se définit comme étant :

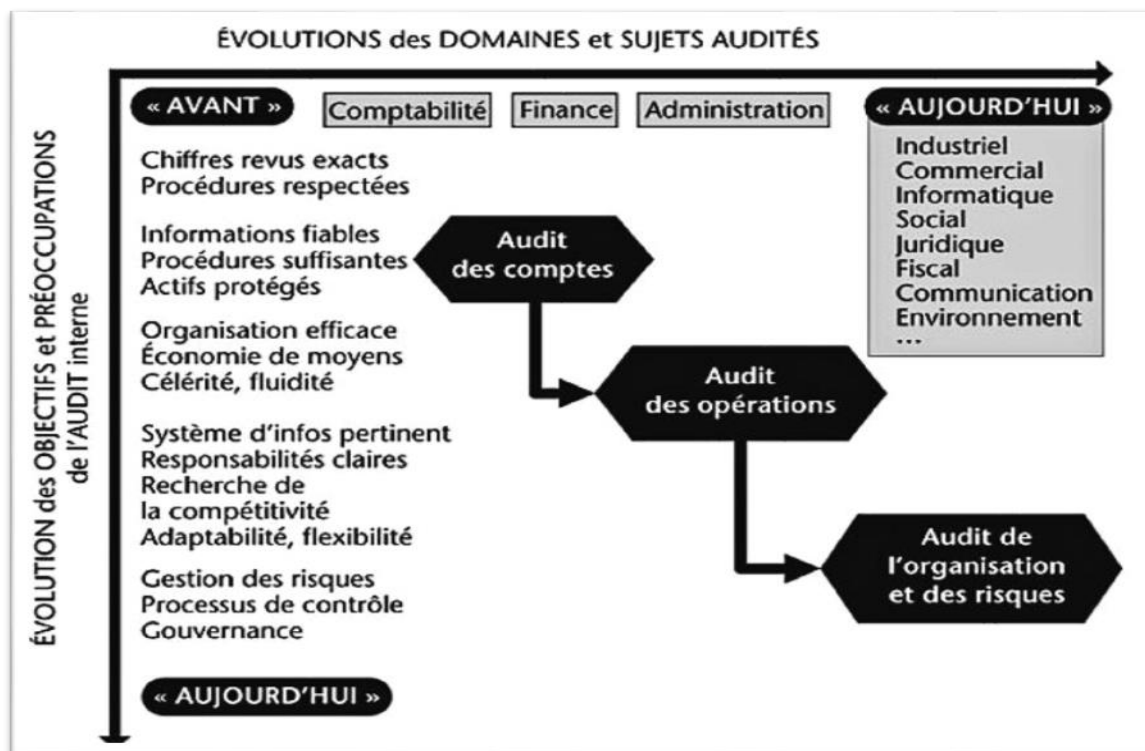
Une activité d'évaluation établie au sein d'une entité. Ses fonctions incluent, entre autres, le suivi du contrôle interne.<sup>4</sup>

Nous pouvons donc dire que les définitions de l'audit interne peuvent varier, mais elles partagent généralement l'idée d'une activité indépendante, objective et axée sur la valeur ajoutée pour améliorer les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'une organisation.

### 2 Évolution de l'audit interne

L'audit interne, issu du contrôle comptable et financier, s'est étendu pour englober tous les domaines de l'organisation, répondant ainsi à ses exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe. Toutes entités, activités, fonctions et processus sont concernés par ses investigations.<sup>5</sup> Cette évolution est illustrée dans la figure ci-dessous :

Figure n°01 : L'évolution de l'audit interne



Source : SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier, « Audit interne et référentiel de risques » Edition DUNOD, Paris, 2014, p76.

<sup>4</sup> ONWURA NZECHUKWU, Patrick. « Internal Audit Practice from A to Z », Edition CRC Press, Boca Raton- États-Unis, 2016, p04.

<sup>5</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier. « Audit interne et référentiel de risques », Edition DUNOD, Paris, 2014, p75.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

### 3 Positionnement de la fonction d'audit interne

Afin d'apporter une clarification plus approfondie de cette fonction, nous procéderons à la délimitation de son champ d'action par rapport à celui des domaines voisins. Cette démarche méthodique nous permettra d'éviter toute confusion en situant la position de l'audit interne par rapport :

- À l'audit externe ;
- Au contrôle de gestion ;
- Au contrôle interne ;
- Au risk management (ou gestion des risques).

#### 3.1 L'audit interne et l'audit externe

L'audit externe représente une fonction indépendante de l'organisation ayant pour dessein de procéder à la certification de l'exactitude des comptes, des résultats et des états financiers. Conformément à la définition adoptée par les commissaires aux comptes, son rôle s'inscrit dans la vérification rigoureuse de la conformité, de la sincérité et de la représentation fidèle desdits comptes et états financiers.<sup>6</sup>

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les principales différences entre les deux fonctions :

**Tableau n°01 : Principales différences entre l'audit interne et l'audit externe**

Aspects	Audit interne	Audit externe
Statut de l'auditeur	L'auditeur interne fait partie des personnels de l'entreprise.	Un prestataire de services juridiquement indépendant.
Bénéficiaires de l'audit	Responsables de l'entreprise : managers, direction générale, comité d'audit.	Tous ceux qui en ont besoin d'une certification des comptes : actionnaires, banquiers, fournisseurs...etc.
Objectifs de l'audit	Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et recommander les actions pour l'améliorer.	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, des résultats et des états financiers.
Champ d'application de l'audit	Non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également toutes leurs dimensions.	Tout ce qui concourt à la détermination des résultats financiers et à

<sup>6</sup> RENARD, Jacques. « **Théorie et pratique de l'audit interne** », Edition Eyrolles, Paris, 2010, p80.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

		l'élaboration des états financiers.
Prévention de la fraude	Toute fraude interne, telles que les fraudes liées aux aspects opérationnels, à la conformité aux politiques et procédures internes, à la gestion des risques, à la gouvernance d'entreprise, à la confidentialité des informations internes.	Toute fraude ayant ou susceptible d'avoir un impact sur les résultats financiers.
Périodicité des audits	Travaille en permanence sur des missions planifiées avec une intensité constante indépendamment de la période.	Missions effectuées de manière intermittente et aux moments clés de certification des comptes, tels que la fin du trimestre ou de l'année.

Source : RENARD, Jacques, Op.cit.pp80-82.

Les différences entre les deux fonctions sont donc clairement présentées, excluant ainsi toute possibilité de confusion.

### 3.2 L'audit interne et le contrôle de gestion

L'audit interne et le contrôle de gestion ont élargi leur champ d'action, passant respectivement d'un simple contrôle comptable à une assistance au management et d'une simple analyse des coûts vers un contrôle budgétaire, à un véritable pilotage de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est défini comme suit :

« Une démarche destinée à maîtriser le cheminement d'une organisation vers ses objectifs »<sup>7</sup>.

Le tableau ci-dessous expose une comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion :

**Tableau n°02 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion**

Aspects	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectif principal	Évaluer et améliorer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.	Mesure, maîtriser et optimiser la performance organisationnelle
Portée	Examen indépendant des opérations et des systèmes	Gestion interne des opérations et des performances

<sup>7</sup> DESIRE-LUCIANI, Marie-Noëlle, HIRSCH, Daniel, KACHER, Nathalie, POLOSSAT, Marc. « **LE GRAND LIVRE DU CONTRÔLE DE GESTION** », Edition EYROLLES, Paris, 2013, P02.



## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

Implication	Surveiller l'efficacité des contrôles internes	Piloter et orienter la prise de décisions
Méthodologie	Tests et vérifications ponctuels	Analyse continue et proactive des indicateurs
Focus	Conformité aux politiques, procédures et réglementations	Atteinte des objectifs stratégiques et financiers.
Champ d'application	Couvre l'ensemble des activités	Couvre l'ensemble des activités, en se focalisant sur les aspects chiffrés ou chiffrables pour le contrôle de gestion, et au-delà de cette dimension pour l'audit interne (sécurité, qualité, relations sociales, environnement, etc.)

**Source** : Élaboré par nous-même sur la base de la thèse de Doctorat : BELKACEMI, Fadila. « Apport de l'audit interne à la performance des entreprises industrielles algériennes », Université d'Alger 3, 2016-2017, p17.

### 3.3 L'audit interne et le contrôle interne

Afin de mieux appréhender la distinction entre l'audit interne et le contrôle interne, il convient tout d'abord de procéder à une définition claire du contrôle interne.

#### 3.3.1 Contrôle interne

Le référentiel « Trunbull » désigne le « Code of Corporate Governance » (Code de gouvernance d'entreprise) de la Financial Reporting Council (FRC) au Royaume-Uni. Il fournit des principes et des lignes directrices pour la mise en place d'un système de contrôle interne efficace au sein des organisations.

Ce référentiel définit le contrôle interne comme suit :

L'ensemble des règles, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une organisation qui assurent raisonnablement un fonctionnement efficace et efficient. Il vise à permettre à l'organisation de réagir de manière appropriée face aux risques importants liés à ses activités, opérations, aspects financiers, conformité, etc. L'objectif du contrôle interne est de protéger les actifs de l'organisation, d'identifier et de gérer les passifs, d'assurer la qualité des rapports financiers et de se conformer aux lois et réglementations applicables.<sup>8</sup>

#### 3.3.2 Comparaison entre audit interne et contrôle interne

Il convient de noter que l'audit interne et le contrôle interne sont étroitement liés et se complètent mutuellement. Ils travaillent de concert pour assurer l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Ci-dessous un tableau qui expose une comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne :

<sup>8</sup> IFACI, RIDING, Kurt-F, SOBEL, Paul-J, ANDRESON Urton-L. « Manuel d'Audit Interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques », Edition Eyrolles, Paris, 2015, p250.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

**Tableau n°03 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne.**

Aspects	Audit Interne	Contrôle Interne
Objectif principal	Apprécier l'existence et évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne afin de proposer des recommandations pour les améliorer.	Établir des procédures et des instructions pour garantir le bon fonctionnement de l'organisation.
Responsabilité	Département ou service d'audit interne indépendant de l'organisation.	Responsabilité partagée par l'ensemble du personnel de l'organisation.
Fréquence d'exécution	Des missions planifiées, selon un calendrier préétabli.	Continuel, intégré dans les activités et les opérations quotidiennes de l'organisation.
Méthodologie	Utilise des techniques d'audit pour évaluer les processus, identifier les faiblesses et recommander des améliorations.	Implique l'établissement et le suivi des politiques, des procédures et des mesures de contrôle internes.
Résultats	Rapports d'audit avec des recommandations pour améliorer les contrôles interne.	Mise en place et suivi des mesures de contrôle interne.

**Source** : Élaboré par nos-même sur la base de IFACI, RIDING, Kurt-F, SOBEL, Paul-J, ANDRESON Urton-L. Op.cit. p250.

### 3.4 L'audit interne et le risk management

L'audit interne et la gestion des risques s'associent de manière harmonieuse et bénéfique lorsque les responsabilités et les fonctions de chacun sont rigoureusement définies, comprises et admises par toutes les parties impliquées.<sup>9</sup>

Le tableau ci-dessous expose une comparaison entre l'audit interne et le risk management :

**Tableau n°04 : Comparaison entre l'audit interne et le risk management**

Aspects	Audit Interne	Risk Management
Objectif principal	Évaluer l'efficacité des contrôles internes incluant les dispositifs de maîtrise des risques.	Identifier, évaluer et gérer les risques pour atteindre les objectifs de l'organisation

<sup>9</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Op.cit. p98.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

Portée	Couvre tous les domaines de l'organisation	Axée sur l'identification et la gestion des risques dans les différentes fonctions et processus de l'organisation
Intervention	Rétrospective (évaluation après les événements)	Prospective (anticipation et prévention des risques)
Cartographie des risques	L'exploit pour établir son programme annuel d'audit	En charge de l'établir
Résultats	Rapports d'audit avec des recommandations d'amélioration	Plan de gestion des risques avec des mesures pour atténuer, transférer ou accepter les risques

Source : Elaboré par nous-même sur la base de SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Op.cit. p99.

### 4 Règles de déontologie de l'audit interne

L'auditeur interne doit strictement respecter les principes fondamentaux de déontologie concernant l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité, la confidentialité et la compétence.

#### 4.1 Intégrité

L'auditeur interne est tenu d'exercer ses fonctions avec intégrité, diligence et responsabilité, en se conformant aux lois et règlements en vigueur. En cas de détection d'irrégularités ou de fraudes, l'auditeur interne se doit d'en aviser promptement sa hiérarchie. L'intégrité des auditeurs internes constitue le fondement même de la confiance et de la crédibilité qui sont accordées à leur jugement. Dans cette optique, les auditeurs internes doivent se conformer aux principes suivants :<sup>10</sup>

- Exécuter leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- Observer la conformité aux lois et révéler les informations requises par les lois et règlements professionnels ;
- Respecter et soutenir les objectifs éthiques et légitimes de leur organisation ;
- S'abstenir délibérément de participer à des activités illégales ou de s'engager dans des actions déshonorantes pour la profession de l'audit interne ou pour leur organisation.

#### 4.2 Indépendance et objectivité

Selon la Norme 1100 : Indépendance et objectivité, de l'audit interne, cette fonction requiert une indépendance totale, et les auditeurs internes sont tenus d'exécuter leurs tâches avec toute objectivité. Par ailleurs, la Norme 1120 : Objectivité individuelle, souligne qu'il

<sup>10</sup> The Institute of Internal Auditors. « **Les lignes directrices de mise en œuvre** », Version 31/05/2017, <https://www.theiia.org>, consulté le 03/03/2023 à 8h.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne**

---

incombe aux auditeurs internes d'adopter une attitude impartiale, dénuée de tout préjugé, en évitant tout conflit d'intérêts.<sup>11</sup>

La Norme 1110 : Indépendance dans l'organisation, indique que le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permet à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Il doit également confirmer au Conseil, au moins une fois par an, l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation.<sup>12</sup>

La Norme 1130 : Atteintes à l'indépendance, énonce que dans le cas où l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises, les parties concernées doivent être informées de manière précise.<sup>13</sup>

### **4.3 Confidentialité**

L'auditeur interne est tenu au secret professionnel, ils démontrent le respect des informations qu'ils reçoivent en reconnaissant leur valeur et leur propriété. Ils s'abstiennent de divulguer ces informations sans les autorisations appropriées, à moins qu'ils ne soient légalement ou professionnellement tenus de le faire. À cet égard, les auditeurs internes<sup>14</sup>:

- Sont tenus de traiter avec précaution et de protéger les informations qu'ils recueillent dans le cadre de leurs activités ;
- Ne doivent pas utiliser ces informations à des fins personnelles ni de manière illégale, compromettant ainsi les objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

### **4.4 Compétences**

La Norme 1200 : Compétence et conscience professionnelle précise que les missions d'audit interne doivent être exécutées avec compétence et conscience professionnelle<sup>15</sup>.

La Norme 1210 : Compétence, rajoute que les auditeurs internes doivent démontrer les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour assumer leurs responsabilités individuelles.<sup>16</sup>

Cependant, si pour une mission donnée, l'audit interne ne dispose pas dans ses ressources disponibles des compétences et connaissances nécessaires, il doit faire appel à des personnes qualifiées, internes ou externes. L'audit interne doit alerter sa hiérarchie sur son impossibilité de conduire la mission.

La figure ci-dessous reprend synthétiquement les règles de déontologie de l'audit interne :

---

<sup>11</sup> Idem.

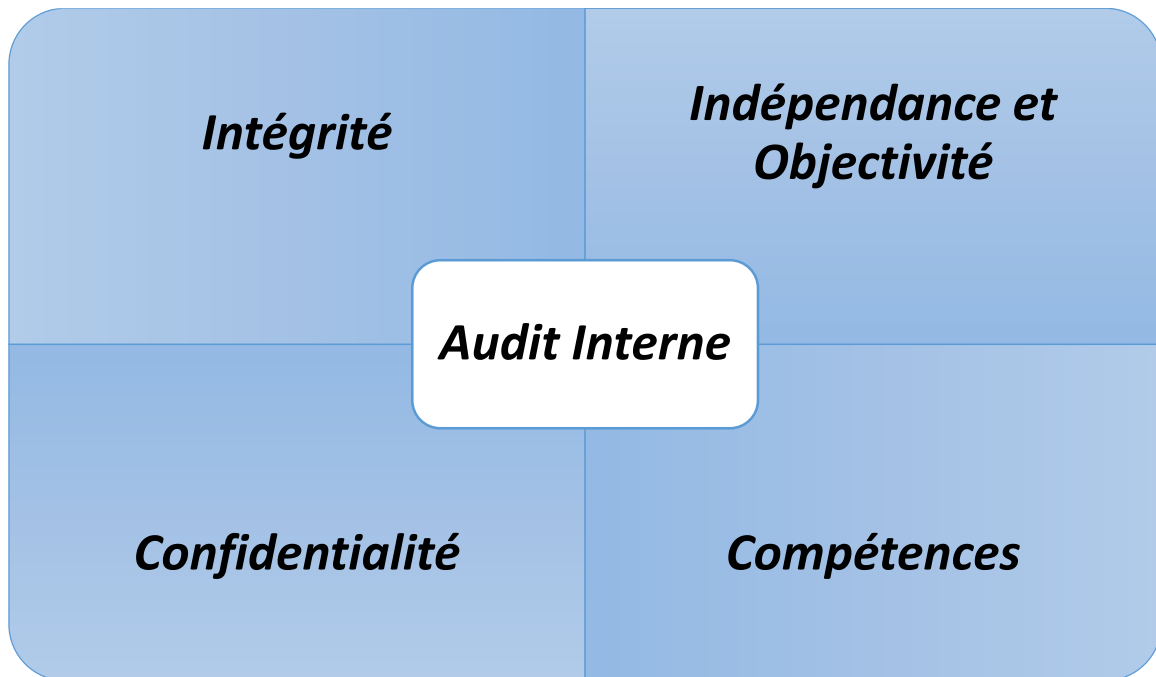
<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> Idem.

**Figure n°02 : Règles de déontologie de l'audit interne**

**Source :** Elaborée par nous-même.

## **Section 02 : Cadre théorique de l'audit bancaire**

---

Le système bancaire joue un rôle essentiel dans la croissance économique. Cependant, il est confronté à divers risques qui entravent son bon fonctionnement. Le Comité de Bâle renforce la réglementation prudentielle et la met à jour pour tenir compte des évolutions du secteur bancaire. Les trois accords de Bâle constituent les piliers de la supervision bancaire. L'Algérie a également pris part à ces efforts, et les autorités de régulation ont adapté la réglementation internationale aux particularités du système bancaire national, notamment en matière de contrôle et de solvabilité.

### **1 Audit bancaire**

L'audit bancaire peut être défini comme suit :

« Un examen d'inspection et de contrôle chargé de l'évaluation du dispositif de contrôle interne mis en place au sein des institutions bancaires. Il peut être interne ou externe. »<sup>17</sup>

La banque utilise l'audit interne pour renforcer les informations financières collectées par son système de contrôle interne, afin de préserver son intérêt global. L'audit bancaire joue un rôle essentiel dans la prévention et la détection des fraudes, améliorant ainsi l'efficacité et l'efficience des systèmes d'information tout en garantissant l'intégrité et la fiabilité de l'institution.<sup>18</sup>

### **2 Loi de Sarbane-Oxley**

Bien que la loi Sarbane-Oxley ait été principalement adoptée pour réglementer les sociétés cotées en bourse aux États-Unis, elle a également des répercussions sur les banques et autres institutions financières. Ces institutions doivent se conformer aux exigences de contrôle interne et de divulgation financière énoncées dans la loi SOX.

#### **2.1 Origine d'adoption de la loi**

L'origine de l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley remonte à une série de scandales financiers et de faillites d'entreprises notables, tels qu'Enron et WorldCom, survenus en 2001 et début 2002.

Ces événements ont ébranlé la confiance des investisseurs dans les états financiers audités et ont mis en lumière des lacunes importantes dans les pratiques de gouvernance d'entreprise et de contrôle financier.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> ZAAFRANE, Mansouria. « **L'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire, Cadre de référence des banques algériennes** », Revue les cahiers du POIDEX, Septembre 2016, p13.

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> THIBODEAU, Jay C, FREINER, Deborah. « **Auditing After Sarbane-Oxley: Illustrative Cases** », McGraw-Hill Irwin, New York-USA, 2009, P16.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne**

---

En réponse à ces problèmes, le Congrès américain a promulgué la loi SOX en 2002 pour restaurer la confiance du public dans les marchés financiers et renforcer la réglementation de l'audit et de la divulgation financière.

Cette loi a introduit des réformes majeures visant à améliorer la transparence, la responsabilité et la fiabilité des informations financières fournies par les entreprises cotées en bourse.<sup>20</sup>

### **2.2 Impact de la loi Sarbane-Oxley sur l'audit interne**

Étant donné que les auditeurs étaient déjà tenus de garantir la fiabilité des états financiers, les cabinets d'audit ont maintenant été contraints de mettre en place un processus d'audit intégré, permettant l'émission de deux opinions d'audit de manière efficiente et efficace.<sup>21</sup>

SOX apporte des changements radicaux à certaines institutions fondamentales (y compris les banques) qui définissent l'audit aux États-Unis. En particulier, SOX transforme l'audit d'un secteur autorégulé sous la supervision d'une agence gouvernementale, la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis, en un secteur désormais directement contrôlé par une agence quasi-gouvernementale, le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB).<sup>22</sup>

Cette transformation vise à renforcer la surveillance de l'audit afin d'améliorer sa qualité, d'accroître la transparence et la fiabilité des informations financières fournies par les entreprises cotées en bourse et de restaurer la confiance des investisseurs dans les rapports financiers des entreprises.

En outre, cette loi a apporté des changements à plusieurs caractéristiques spécifiques aux missions d'audit, dans le but ultime d'améliorer l'indépendance des auditeurs. Le changement le plus controversé est l'interdiction de la plupart des services non-audit effectués par l'auditeur en poste.

D'autres changements comprennent la rotation obligatoire des associés d'audit et une période d'attente d'un an avant que les employés de l'auditeur puissent accepter des postes de direction chez leurs anciens clients<sup>23</sup>.

### **2.3 Émergence de nouvelles fonctions**

La loi Sarbanes-Oxley a engendré l'émergence de nouvelles fonctions au sein des organisations, notamment<sup>24</sup>:

- Le post du responsable du contrôle interne, généralement appelé « contrôleur interne », qui n'est pas responsable du contrôle interne lui-même, mais qui facilite les travaux liés à celui-ci.

---

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> Idem

<sup>22</sup> DEFOND, Mark L, FRANCIS, Jere R. « **Audit Research after Sarbane-Oxley** », Auditing: A Journal of Practice & Theory, 2005, P06.

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> RENARD, Jacques, KRON, Patrick, VAURS, Louis. « **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne** », Eyrolles, Paris, 2012, P111.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

---

- Le poste du responsable de la conformité, principalement présent dans les entreprises du secteur financier, bancaire ou d'assurance.
- Le déontologue, chargé de veiller à toutes les questions relatives à l'éthique, qui revêtent une grande importance dans l'environnement de contrôle.

Cependant, le principal mérite de cette loi a été d'attirer l'attention des dirigeants d'entreprise sur l'importance d'avoir une vision claire des risques et des dispositifs essentiels à mettre en place. Elle a également incité à réaliser les tests nécessaires pour valider le bon fonctionnement des dispositifs de contrôle interne.

### 3 Les règles prudentielles de Bâle

Suite à une série de crises financières successives, plusieurs pays ont pris l'initiative de former en 1974 un comité connu sous le nom de comité de Bâle. Ce comité se réunit à Bâle, au siège de la Banque des règlements internationaux (BRI), et bien qu'il n'ait aucun pouvoir législatif ou réglementaire, ses règles sont acceptées par les parties prenantes.<sup>25</sup>

Ce comité a pour objectif de renforcer la stabilité du système bancaire et d'harmoniser les règles prudentielles entre les banques. Au fil des évolutions du contexte économique et financier, ces règles ont été modifiées progressivement, étant identifiées sous les noms de Bâle I, Bâle II et Bâle III.<sup>26</sup>

#### 3.1 Principales missions de Bâle

Afin de réaliser ses objectifs, le comité de Bâle s'est fixé plusieurs missions, dont les plus importantes peuvent être résumées comme suit :<sup>27</sup>

- Encourager les échanges d'informations avec le secteur bancaire et les marchés internationaux afin de détecter les risques existants ou émergents au sein du système bancaire mondial ;
- Établir des normes minimales en matière de contrôle prudentiel ;
- Diffuser et promouvoir les meilleures pratiques de contrôle et de surveillance bancaires ;
- Favoriser la coopération internationale en matière de suivi des normes et des objectifs dans leur ensemble.

#### 3.2 Bâle I

Les recommandations de Bâle 1 se concentrent principalement sur l'établissement d'exigences minimales en matière de fonds propres pour les institutions bancaires. L'élément central de ces recommandations réside dans un ratio prudentiel appelé « Cooke ». Selon cet accord, les banques sont tenues de maintenir un montant de fonds propres équivalent ou supérieur à 8% de leurs risques pondérés. Cette exigence est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1993.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> DI MARTINO, Michel. « **Les règles prudentielles de Bâle 1, Bâle 2, Bâle 3 et le financement des entreprises** » Revue Française de Comptabilité, Février 2020, P03.

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> CHEBAIKI, Saadane, SLIMANI, Khédidja. « **Les Accords de Bale ou L'Évolution des Règles Prudentielles** », Djadid El-iktissad Review. December 2014, p30.

<sup>28</sup> DOV, Ogien. « **Comptabilité et audit bancaire** », Edition DUNOD, Paris 2008, P 396.



## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

---

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres réglementaire}}{\text{Engagements pondérés}} \geq 8\%$$

### 3.2.1 Évaluation de Bâle I

Malgré l'initiative initiale visant à renforcer la réglementation des activités bancaires, il convient de souligner les insuffisances suivantes<sup>29</sup> :

- Bâle I ne couvrait que le risque de crédit, laissant de côté les risques de marché et les risques opérationnels.
- L'émergence d'un marché actif des produits dérivés et structurés à partir de 1996 a été un catalyseur majeur pour réviser le cadre réglementaire basé sur Bâle I.
- La croissance rapide des produits dérivés de gré à gré a entraîné d'importants risques 'hors bilan', non pris en compte par le cadre réglementaire existant.

Afin de remédier à ces insuffisances, le comité de Bâle a publié en 2004 un nouveau cadre réglementaire connu sous le nom de Bâle II.

### 3.3 Bâle II

La réforme Bâle II, introduite par le Comité de Bâle en 2004, présente une approche plus exhaustive en matière de régulation bancaire, offrant une mesure plus précise du risque. Ce nouveau cadre réglementaire repose principalement sur trois piliers, visant à améliorer la gestion et l'évaluation des risques bancaires.<sup>30</sup>

La réforme vise à aligner plus étroitement les normes de fonds propres sur le risque réel, renforcer le contrôle et harmoniser l'information financière, avec pour objectif fondamental de garantir la solidité du système bancaire international.<sup>31</sup>

#### 3.3.1 Piliers de Bâle II

Cet accord repose sur trois principaux piliers<sup>32</sup> :

1. Ratio de solvabilité « Mac Donough », dont le niveau reste à 8% des emplois pondérés, et couvre en plus du risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel.

$$\text{Ratio Mac Donough} = \frac{\text{Total des fonds propres}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{risque opérationnel}} \geq 8\%$$

2. Une procédure de surveillance prudentielle repose sur le développement des techniques de gestion des risques bancaires et la détermination du niveau adéquat des fonds propres, ce qui permet aux autorités de régulation de requérir un capital réglementaire lorsque cela est nécessaire.
3. La discipline du marché vise à améliorer la communication financière en rendant disponible au public des informations sur les actifs, les risques et leur gestion.

Ces trois piliers sont illustrés dans la figure ci-dessous :

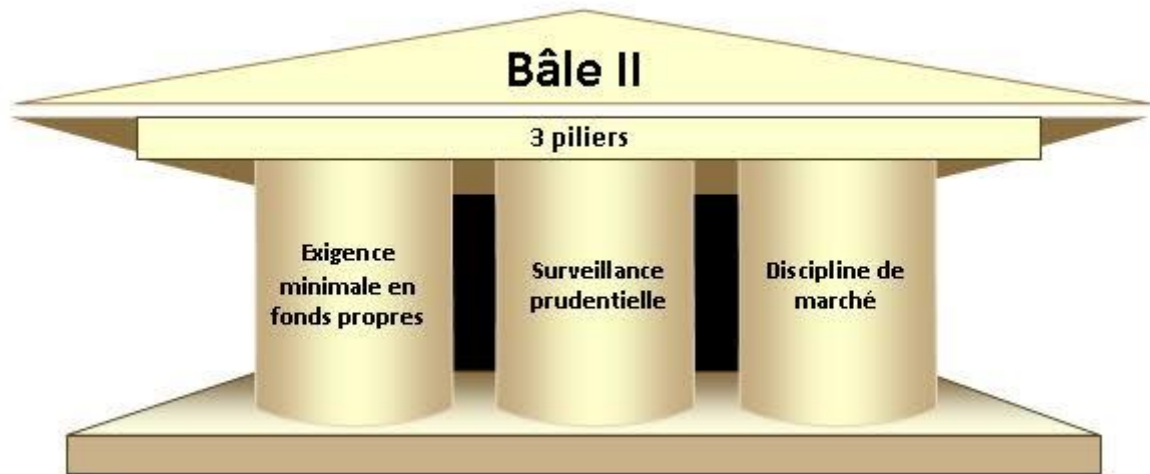
<sup>29</sup> DI MARTINO, Michel. Op.cit.p03.

<sup>30</sup> DOV Ogien. Op.cit. p405.

<sup>31</sup> Idem.

<sup>32</sup> ZAAFRANE, Mansouria. Op.cit. p15.

Figure n°03 : Les trois piliers de Bâle II



Source : RENAUDIN, Alexis. « Modèle de capital économique pour le risque opérationnel bancaire : Estimation, diversification », ISFA, Lyon, 2012, p08.

### 3.3.2 Évaluation de Bale II

La crise financière de 2008 a mis en évidence les limites de Bâle II, en particulier dans la couverture insuffisante de certains risques notamment le cas du risque de liquidité, pour lequel le cadre réglementaire existant ne fixait pas de seuils d'exigences.

Les banques se sont retrouvées en situation d'échec en ce qui concerne l'évaluation des risques qu'elles prenaient, avec des niveaux de fonds propres en inadéquation avec la réalité.<sup>33</sup>

## 3.4 BALE III

La crise financière de 2008 a eu des conséquences dévastatrices sur les bilans des banques ainsi que sur l'économie réelle. Pour remédier à cette situation, les autorités prudentielles ont mis en place une réforme majeure appelée Bâle III. Cette réforme, qui est entrée en vigueur en juillet 2013, vise à stabiliser le système financier dans son ensemble et à renforcer la solidité et la stabilité des banques.

### 3.4.1 Principaux éléments de BALE III

Quatre points principaux ont été abordés dans cette réforme<sup>34</sup> :

- **Le renforcement de la structure de capital des banques** : Avec l'amélioration de la qualité et des fonds propres. Ainsi, le ratio de solvabilité passe de 8% à 10,5%.
- **L'amélioration de la gestion de la liquidité** : Avec l'introduction des ratios de liquidité à court et long terme : le LCR (Liquidity Coverage Ratio) et le NSFR (Net Funding Stable Ratio). La banque doit sélectionner des actifs facilement cessibles (sans perte de valeur) pour alimenter sa trésorerie en cas de difficulté ayant pour origine des retraits

<sup>33</sup> CHEBAIKI, Saadane, SLIMANI, Khédidja. Op.cit. p38.

<sup>34</sup> DI MARTINO, Michel. Op.cit.p03.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

massifs de sa clientèle, ou un assèchement du marché interbancaire (obligation de couvrir les sorties nettes de trésorerie pendant les 30 prochains jours).

- **La maîtrise de l'effet de levier** : Avec l'introduction d'un ratio de levier permettant d'encadrer la taille du bilan des banques dans le but de limiter le montant total des actifs qu'une banque peut posséder en fonction de ses fonds propres.
- **Constitution d'un « coussin contracyclique » de fonds propres** : Pour alimentation pendant les périodes de croissance et pour utilisation comme ressource pendant les périodes de récession.

### 3.4.2 Évaluation de Bâle III

Les autorités prudentielles ont lancé des travaux pour réviser le calcul des emplois pondérés sur l'ensemble des risques dans le cadre de Bâle III. Bien que l'ensemble des acteurs de la place financière s'accordent à ranger ces futures réformes sous le vocable « Bâle IV », les autorités prudentielles considèrent qu'il s'agit de la finalisation du cadre Bâle III. Le comité de Bâle propose de nouvelles modalités d'application de Bâle III sur une échéance comprise entre 2022 et 2027 qui conduiraient à une exigence de fonds propres plus importante.<sup>35</sup>

### 3.5 Adaptation de l'Algérie aux réformes de Bale

Les autorités algériennes ont cherché dès les années 1990 à mettre en place les mécanismes de stabilisation et de contrôle du système bancaire et financier international conformément aux recommandations des réformes de Bâle. La loi 90/10 du 14/04/1990, modifiée par l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003, constitue la base réglementaire de ce dispositif.

Ces textes réglementaires imposent des mesures pour renforcer la solvabilité et la liquidité des banques et établissements financiers agréés, ainsi que pour mieux gérer les risques. Le Conseil de la Monnaie et du Crédit établit les règlements et la Banque d'Algérie émet les instructions pour leur application.<sup>36</sup>

#### 3.5.1 Adaptation de l'Algérie aux réformes de Bale I

En 2000, la Banque d'Algérie a entrepris la mise en place de mécanismes de contrôle du système bancaire afin de se conformer aux normes internationales en matière de réglementation prudentielle.

Dans ce contexte, elle a adopté le ratio de solvabilité, connu sous le nom de «Ratio Cooke», conformément aux réformes de Bâle I. La mise en œuvre de ce ratio, adapté au contexte algérien, permet à l'Algérie de se positionner dans un cadre réglementaire prudentiel en accord avec les normes internationales.<sup>37</sup> A titre illustratif, et à fin 2020, le coefficient de solvabilité des banques d'Algérie s'établit à 18,76%.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Idem

<sup>36</sup> CHEBAIKI, Saadane, SLIMANI, Khédidja. Op.cit. p42.

<sup>37</sup> Ibid.P32

<sup>38</sup> Disponible sur le site d'Algérie Presse Service, <https://www.aps.dz/economie/131405-systeme-bancaire-la-banquedalgeriemodernisesonapprochedesupervision#:~:text=A%20titre%20illustratif%2C%20et%20%20C3%A0,60%25%2C%20souligne%20le%20document>. Consulté le 27/04/2023 à 9h.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

### 3.5.2 Adaptation de l'Algérie à s'adapter à Bale II

La mise en œuvre de la réforme Bâle II nécessite certains préalables tels qu'un système d'information performant, des ressources humaines qualifiées et un environnement global adéquat en termes institutionnels, fiscaux, juridiques, etc.<sup>39</sup>

Cependant, malgré ces difficultés, la Banque d'Algérie a entrepris plusieurs initiatives visant à adapter son cadre réglementaire aux normes de Bâle. Elle a adopté une approche progressive dans la mise en place des différents éléments de cette réforme. Ainsi, trois règlements ont été mis en place<sup>40</sup> :

- Règlement N°14-01 du 16 février 2014 ; (Voir annexe n°01)
- Règlement N°14-02 du 16 février 2014 ;
- Règlement N° 14-03 du 16 février 2014.

## 4 Cadre réglementaire du contrôle interne bancaire en Algérie

Dans le cadre de l'amélioration du contrôle interne dans les banques et établissements financiers, la Banque d'Algérie émet des règlements visant à optimiser ces pratiques.

### 4.1 Règlement N°2002-03 du 14 Novembre 2002

Ce règlement portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers souligne dans l'article 03 que le contrôle interne doit comprendre notamment<sup>41</sup> :

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

#### 4.1.1 Objectifs de contrôle interne

Selon l'article 05 de ce règlement, le système de contrôle des opérations et des procédures internes a pour objet, notamment, dans les conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'exhaustivité, de<sup>42</sup> :

- *Vérifier la conformité des opérations aux dispositions législatives et réglementaires, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe délibérant ;*
- *Vérifier le strict respect des procédures de décision de prises de risques de toute nature et des normes de gestion fixées par l'organe exécutif, en particulier s'il s'agit de normes de gestion sous forme de limites ;*
- *Vérifier la qualité de l'information comptable et financière, qu'elle soit destinée à l'organe exécutif et à l'organe délibérant, transmise à la Banque d'Algérie, transmise à la Commission Bancaire ou destinée à être publiée ;*

<sup>39</sup> CHEBAIKI, Saadane, SLIMANI, Khédidja. Op.cit.P38

<sup>40</sup> Idem.

<sup>41</sup> Règlement N°2002-03 du 14 Novembre 2002 de la Banque d'Algérie, disponible sur son site [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz), consulté le 27/04/2023 à 12h.

<sup>42</sup> Idem.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne**

---

- *Vérifier les conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de l'information comptable et financière, en particulier, en garantissant la piste d'audit dans le cas des opérations informatisées ;*
- *Vérifier la qualité des systèmes d'information et de communication.*

### **4.2 Règlement N°11-08 du 28 Novembre 2011**

Ce règlement portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers stipule dans l'article 03 que le contrôle interne dans le contexte des banques et des établissements financiers englobe un ensemble de processus, de méthodes et de mesures qui ont pour objectif principal de garantir de manière continue<sup>43</sup> :

- *La maîtrise des activités ;*
- *Le bon fonctionnement des processus internes ;*
- *La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;*
- *Le respect des procédures internes ;*
- *La conformité aux lois et règlements ;*
- *La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;*
- *La fiabilité des informations financières ;*
- *La sauvegarde des actifs ;*
- *L'utilisation efficiente des ressources.*

#### **4.2.1 Dispositif de contrôle interne bancaire**

Conformément à l'article 4 du règlement de la banque d'Algérie précité, il est stipulé que le dispositif de contrôle interne requis des banques et établissements financiers englobe, entre autres<sup>44</sup> :

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

---

## **Section 03 : Démarche de conduite d'une mission d'audit interne**

---

<sup>43</sup> Règlement N°11-08 du 28 Novembre 2011 de la Banque d'Algérie, disponible sur son site [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz), consulté le 27/04/2023 à 13h.

<sup>44</sup> Idem.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

---

Dans cette section, nous explorerons les différents aspects liés à la conduite d'une mission d'audit interne au sein d'une organisation. Nous abordons les catégories de ces missions, les outils utilisés, les phases et les normes associées, mettant ainsi en évidence l'importance fondamentale de ces missions.

### 1 Catégories de missions d'audit interne

Les auditeurs internes mènent deux types d'activités l'assurance et le conseil. Ces deux types d'activités sont définis dans le glossaire des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne au sein du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) de la manière suivante <sup>45</sup>:

#### 1.1 Activités d'assurance

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probant, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante de processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, par exemple :

- **Audit de performance (opérationnel)** : Examen objectif et indépendant visant à évaluer les activités, les opérations et les processus d'une organisation. Son objectif principal est d'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des activités de l'organisation. L'audit de performance examine notamment la gestion des ressources, l'utilisation des budgets, la réalisation des objectifs fixés et l'application des bonnes pratiques.
- **Audit de conformité** : Une évaluation de la conformité d'une organisation, d'un processus ou d'un produit par rapport aux normes, aux réglementations, aux lois ou aux politiques applicables. Il vise à vérifier si les activités de l'entité auditée sont en conformité avec les exigences légales, réglementaires et contractuelles, ainsi qu'avec les normes et les directives internes. L'audit de conformité peut couvrir différents domaines tels que la conformité fiscale, la conformité environnementale, la conformité aux normes de qualité, etc.
- **Audit de sécurité des systèmes** : Une évaluation et vérification de la sécurité des systèmes d'information d'une organisation visant à identifier les vulnérabilités, les risques et les faiblesses potentielles dans les systèmes informatiques et les mesures de sécurité mises en place.

#### 1.2 Activités de conseil

Ces activités ont pour objectif de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. À titre d'exemple nous citons : avis, conseil, assistance et formation.

Le tableau ci-dessous regroupe quelques exemples de missions d'audit interne d'assurance et de conseil :

---

<sup>45</sup> IFACI, RIDING, Kurt-F, SOBEL, Paul-J, ANDRESON Urton-L. Op.cit. p514.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

**Tableau n°05 : Exemples des activités assurance et de conseil.**

Activités d'assurance	Activités de conseil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle sur le risque de contournement par le management.</li> <li>• Contrôle sur le processus d'évaluation des risques de l'organisation</li> <li>• Contrôle visant à surveiller les résultats des opérations</li> <li>• Contrôle sur la conformité aux lois et règlements applicables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseils à la direction générale concernant les conséquences pour le risque et les contrôles de la mise en œuvre d'une solution de SI avancé.</li> <li>• Conseil aux prioritaire de processus sur la manière de rationaliser ces derniers afin de dégager des gants efficience.</li> <li>• Informer les prioritaires de processus et les collaborateurs sur les concepts fondamentaux qui sont la gouvernance la gestion des risques et le contrôle</li> </ul>

**Source** : Elaboré par nous-même sur la base IFACI, RIDING, Kurt-F, SOBEL, Paul-J, ANDRESON Urton-L. Op.cit. p514

## 2 Outils de missions d'audit interne

Afin d'accomplir efficacement sa mission, l'auditeur interne se base sur un ensemble d'outils essentiels. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons certains de ces outils, qui sont recommandés par l'IFACI, l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes.

**Tableau n°06 : Outils de missions d'audit**

Outils	Objectif	Facteurs clés de succès
Entretien	Collecter des informations afin de prendre connaissance des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit.	Préparer l'entretien. Respecter les personnes interrogées et parler leur langage. Ne pas avoir d'idées préconçues.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

Grille d'analyse des tâches	<p>Visualiser les attributions des personnes ou des services.</p> <p>Identifier le qui fait quoi, et mettre en évidence une éventuelle inadéquation de la répartition des tâches d'un processus entre les personnes et /ou les services (ainsi que les tâches non faites)</p>	<p>Sélectionner des tâches en relation avec les objectifs d'audit.</p> <p>Sélectionner le niveau de détail approprié : personnes, services.</p>
Observation	Obtenir une preuve directe d'une situation.	<p>L'auditeur interne devra veiller à ne pas perturber le fonctionnement normal des opérations.</p> <p>Ne pas intervenir tout au long de l'observation.</p>
Brainstorming	Stimuler l'imagination, c'est-à-dire la faculté de produire des idées sur un problème posé tant pour trouver des solutions que pour en rechercher les causes.	La liberté des membres du groupe et leur volonté de travailler ensemble à la résolution de problèmes.
Diagramme de flux	Représenter graphiquement le déroulement d'un processus pour faciliter à l'auditeur interne l'appréciation des dispositifs du contrôle de chaque processus.	Avoir accès à des informations fiables.

**Source :** Élaborer par nous-même sur la base de : IFACI, « **Les Outils d'Audit Interne** », EYROLLES, Paris, 2013, pp50-76.



## **Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne**

---

Il convient de souligner que cette liste n'est pas exhaustive, et qu'il existe d'autres outils présentés également par l'IFCAI tel que : Diagramme Cause/Effet, Questionnaire de contrôle interne, Piste d'audit ...etc.

### **3 Démarche d'une mission d'audit interne**

La démarche d'une mission d'audit interne se déroule en plusieurs phases, chacune étant accompagnées de normes correspondantes.

#### **3.1 Phases et Normes correspondantes**

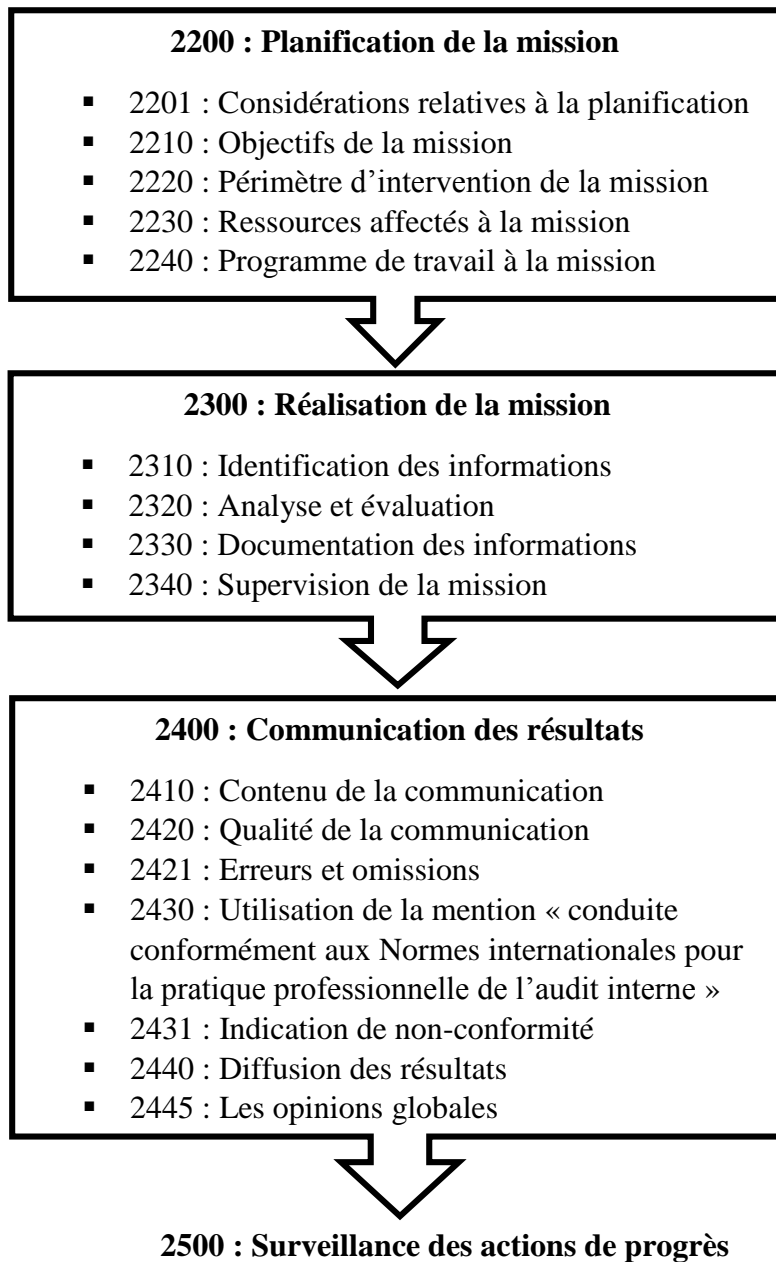
Les Normes de fonctionnement - série 2000 - et les Modalités Pratiques d'Application (MPA) associées du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) de l'audit interne, définissent les principes de conduite d'une mission d'audit interne. Selon ces principes, une mission d'audit interne est constituée de quatre phases distinctes :

- Une phase de planification – Norme 2200 ;
- Une phase de réalisation – Norme 2300 ;
- Une phase de communication - Norme 2400 ;
- Une phase de surveillance – Norme 2500.

L'ensemble de ces phases constituent le processus de conduite d'une mission d'audit interne comme il est illustré dans le schéma ci-dessous :

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

### Schéma n°01 : Les phases d'une mission d'audit interne et les Norme correspondantes



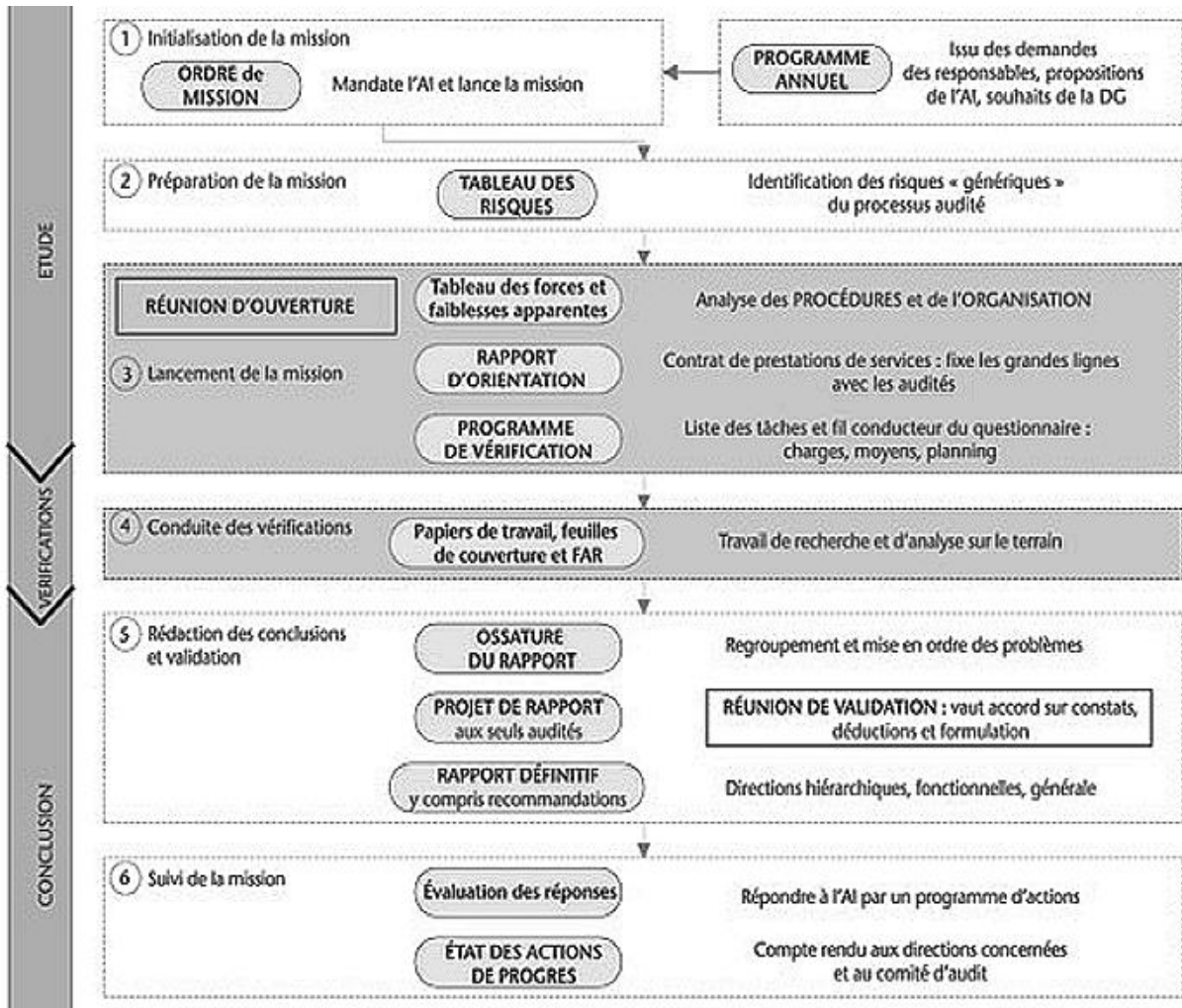
**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de : ANDERSON, Urton L, HEAD, Michael J. « Internal Auditing-Assurance and Advisory Services », Edition The Internal Audit Foundation, USA, 2018, P82.

### 3.2. Conduite d'une mission d'audit interne

Une mission d'audit interne est menée selon les phases mentionnées précédemment, tout en respectant les normes correspondantes. Cependant, chaque phase se déroule différemment en fonction de son objectif principal. La conduite d'une mission d'audit interne est schématisée comme suit :

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

### Schéma n°02 : Conduite d'une mission d'audit interne



Source : SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Op.cit. p178.

#### 3.2.1. Planification de la mission

L'auditeur interne est tenu de créer et de consigner un plan pour chaque mission. Ce plan de mission détaille les objectifs à atteindre, le périmètre d'intervention, le calendrier prévu et les ressources allouées. Il doit être élaboré en prenant en compte la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission.<sup>46</sup>

##### 3.2.1.1. Ordre de mission

Il s'agit d'un document formel qui détermine les mandats confiés à l'auditeur interne. Il garantit que les missions sont approuvées par une autorité compétente et qu'elles sont communiquées à toutes les parties prenantes concernées.<sup>47</sup>

Ce document doit répondre à trois principes essentiels<sup>48</sup> :

<sup>46</sup> Norme 2200- Planification de la mission.

<sup>47</sup> RENARD, Jacques. Op.cit. p218.

<sup>48</sup> Idem.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

- L'auditeur interne doit se conformer aux missions qui lui sont confiées et ne peut agir de manière autonome ;
- L'ordre de mission doit provenir d'une autorité compétente, généralement la direction générale ou le comité d'audit ;
- L'ordre de mission doit être communiqué à tous les responsables concernés, y compris l'audit interne, les chefs de service et les responsables qui seront audités.

### 3.2.1.2. Tableau des risques

L'équipe d'audit établit le tableau des risques relatif au domaine audité, ou ajuste celui déjà existant si le service interne dispose d'une bibliothèque de référentiel des risques. Ce tableau des risques répertorie les bonnes pratiques de contrôle interne qui devraient être présentes dans l'entité audité. Par la suite, ce référentiel servira de base de comparaison avec la réalité observée sur le terrain.<sup>49</sup>

C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Il sera revue par le chef de mission et présenté aux audités avant le lancement de la mission sur site.<sup>50</sup>

### 3.2.2. Réalisation de la mission

L'auditeur interne est tenu d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de documenter les informations requises en vue d'atteindre les objectifs assignés dans le cadre de sa mission.<sup>51</sup>

L'auditeur s'apprête donc à se rendre sur le terrain pour mener à bien les opérations de sa mission. Cette phase sera initiée par une réunion d'ouverture.

#### 3.2.2.1. Réunion d'ouverture

La tenue de cette réunion marque le commencement des opérations de réalisation de l'audit, constituant ainsi le point de rencontre entre les auditeurs et les entités auditées. Cette réunion, lorsqu'elle est bien animée, favorise la transparence, la communication mutuelle et la volonté de compréhension réciproque. Son objectif principal est de présenter les modalités du déroulement de la mission l'audit.<sup>52</sup>

Les participants à cette réunion comprennent les auditeurs chargés de la mission, leur chef de mission, le responsable des entités auditées, et dans certains cas, le responsable d'audit.<sup>53</sup>

#### 3.2.2.2. Tableau des Forces et Faiblesse Apparentes (TFFA)

L'équipe d'audit identifie les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité audité. Un tableau des forces et faiblesse apparente synthétise ce travail d'identification des éventuels dysfonctionnements et points forts de l'organisation.<sup>54</sup>

<sup>49</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Op.cit. p177.

<sup>50</sup> Idem.

<sup>51</sup> Norme 2300 – Réalisation de la mission.

<sup>52</sup> CHEKROUN Mériem. « **Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes** », Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013-2014, p72.

<sup>53</sup> RENARD, Jacques. Op.cit. p247.

<sup>54</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Op.cit. p177.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

---

À partir de ce tableau <sup>55</sup>:

- Un rapport d'orientation : Définit les grands axes d'investigation, destiné aux audités ;
- Un programme de vérifications : Précise la nature des contrôles à réaliser ;
- Un budget planning : Précise la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

### 3.2.2.3. Conduite des vérifications

Lors des vérifications, l'équipe d'audit réalise un ensemble des travaux de contrôle en s'appuyant sur des techniques d'audit mise à leur disposition.

Afin de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, ils formalisent tous ces travaux dans divers documents<sup>56</sup> :

- Les papiers de travail : Sur lesquels sont consignés les détails des investigations ;
- Les feuilles de couverture : Résume pour chaque contrôle son objectif, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge du contrôle ;
- Feuille d'Audit et de Recommandations (FAR) : Présente les éléments de preuve, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles d'un problème spécifique, ainsi que les recommandations proposées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

### 3.2.3. Communication des résultats

La norme exige que les auditeurs internes communiquent les résultats des missions. Par conséquent, les auditeurs internes doivent avoir une compréhension précise des exigences de communication. Le responsable de l'audit interne devra également comprendre les attentes du Conseil et de la direction générale en la matière.<sup>57</sup>

Il convient de souligner que la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.<sup>58</sup>

#### 3.2.3.1. Ossature du rapport d'audit

L'équipe d'audit commence par établir les conclusions de sa mission en construisant l'ossature du rapport d'audit qui va servir de support pour le compte-rendu oral sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois approuvé par le chef de mission, le projet de rapport est transmis aux audités en vue de la réunion de validation.<sup>59</sup>

#### 3.2.3.2. Réunion de validation

Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle donne aux audités l'occasion de demander des explications sur les problèmes constatés et de contribuer à l'élaboration des recommandations qui seront définitivement retenues.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Idem.

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> Norme 2400- Communication des résultats.

<sup>58</sup> Norme 2420 - Qualité de la communication.

<sup>59</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Op.cit. p177.

<sup>60</sup> Idem.

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne

---

Suite à cette réunion, les auditeurs rédigent le rapport d'audit finale communiqué au commanditaire, tandis que les audités finalisent leurs plans d'actions retournés au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.<sup>61</sup>

### 3.2.4. Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit établir et tenir à jour un système permettant de surveiller la mise en œuvre des plans d'actions communiqués au management.<sup>62</sup>

Ce suivi est consigné dans un document appelé « État des actions de progrès ». Une fois la mise en œuvre des plans d'action terminée, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission.<sup>63</sup>

## 4. Importance d'une mission d'audit interne

D'après la norme ISO 9001 :2015, la mission d'audit interne revêt une importance cruciale à travers<sup>64</sup> :

- Vérification de la conformité aux normes applicables

Une mission d'audit interne vise à s'assurer que l'organisation respecte les normes et les exigences réglementaires pertinentes pour son domaine d'activité. Cela implique de comparer les pratiques et les processus de l'organisation aux exigences énoncées dans les normes en vigueur.

- Vérification de la conformité aux processus et procédures documentés

Une mission d'audit interne vise à vérifier si les processus et procédures définis et documentés par l'organisation sont effectivement suivis et mis en œuvre. Cela inclut la comparaison des pratiques réelles avec les pratiques prévues pour s'assurer de leur conformité.

- Évaluation de l'efficacité des processus opérationnels

Une mission d'audit interne cherche à évaluer l'efficacité des processus opérationnels de l'organisation, c'est-à-dire leur capacité à atteindre les objectifs fixés et à produire les résultats attendus. Il s'agit d'analyser si les processus sont réalisés de manière efficiente, si les ressources sont utilisées de manière optimale et si les résultats obtenus sont conformes aux attentes.

- Identification des opportunités d'amélioration du Système de Management de la Qualité (SMQ)

Une mission d'audit interne est également axée sur l'identification d'opportunités d'amélioration du Système de Management de la Qualité (SMQ) de l'organisation. Cela implique de repérer les domaines où des ajustements, des changements ou des innovations

---

<sup>61</sup> Idem.

<sup>62</sup> Norme 2500- Surveillance des actions de progrès

<sup>63</sup> SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Op.cit. p177.

<sup>64</sup> PHILLIPS, Ann W. « **ISO 9001:2015 Internal Audits Made Easy: Tools, Techniques, and Step-by-step Guidelines for Successful Internal Audits** », Edition: ASQ Quality Press, Plankinton Ave-USA, 2015, pp09-10.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne**

---

peuvent être apportés pour renforcer la performance globale de l'organisation et améliorer sa capacité à satisfaire les exigences des clients et les objectifs fixés.

Nous pouvons donc dire qu'une mission d'audit interne revêt une importance primordiale en ce qu'elle assure l'organisation quant à sa conformité aux normes, au respect des procédures établies, à son fonctionnement efficace et à sa quête continue d'amélioration au sein de son Système de Management de la Qualité (SMQ).

## **Conclusion**

---

Le premier chapitre de ce travail avait pour vocation d'exposer les fondements théoriques et conceptuels de l'audit interne ainsi que d'apporter un éclairage sur les principales éléments de ce dernier. À cet égard, nous avons scindé ce chapitre en trois sections.

La première a été consacrée à une présentation du cadre théorique et conceptuel de l'audit interne, nous avons dans ce sens évoqué les principales définitions de l'audit interne formulées dans le monde académique et professionnel, son positionnement par rapport à d'autres fonctions à savoir : l'audit externe, le contrôle de gestion, le contrôle interne et le risk management (ou gestion des risques). Par ailleurs, nous nous sommes attelés à présenter les principes fondamentaux de déontologie aux quels l'auditeur interne soumis, ces règles concernent l'intégrité, l'indépendance, l'objectivité, la confidentialité et la compétence.

Quant à la seconde section, elle a été réservée aux généralités sur l'audit bancaire. Dans un premier temps, nous avons défini le concept de l'audit bancaire. Nous sommes passés par la suite en revue la loi Sarbane-Oxley et son impact sur l'audit interne. Nous avons également abordé le Comité de Bâle et les accords qui en découlent à savoir les accords de Bâle I, Bâle II et Bâle III, ainsi que le niveau d'adaptation de ces réformes internationales dans le contexte algérien. Nous avons évoqué dernièrement le cadre réglementaire algérien de contrôle interne des banques.

En dernière section nous nous sommes attardés sur les étapes de conduite d'une mission d'audit interne à savoir la planification, la phase de réalisation, la communication et finalement la surveillance, tout en indiquant pour chaque étape, les normes correspondantes publiées par l'IFACI. De plus, nous nous sommes penchés sur les outils qui peuvent intervenir à différents moments du processus d'une mission d'audit. Cependant, pour la dernière partie de cette section, nous avons mis en lumière l'importance cruciale de ces missions d'audit interne.

Il est à indiquer que l'audit interne joue un rôle très important dans la gestion des risques opérationnels. Un deuxième chapitre sera consacré pour approfondir dans cet aspect.



**Chapitre 02 : La  
gestion des risques  
opérationnels en  
milieu bancaire**

---

## **Introduction**

---

Toute organisation quels que soient son type public ou privée, sans distinction de taille, d'activité ou de secteur, est confrontée à une multitude de risques qui peut affecter voire empêcher l'atteinte de ses objectifs prédéfinis.

La nature des risques peut changer et varier d'une organisation à une autre selon le secteur d'activité, et d'un processus à un autre selon leurs spécificités, mais ce qui devrait rester en commun est bien la prise de conscience de l'importance de se protéger contre les dangers et les vulnérabilités qui pourraient avoir un impact négatif sur l'organisation. À cet égard nous allons focaliser dans notre recherche sur le risque opérationnel.

La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques s'avère indispensable afin de limiter autant que possible les éventuels dommages. Pour ce faire, il faut se baser sur une démarche bien structurée constituée des étapes à savoir : l'identification, l'analyse et l'évaluation, le traitement et le suivie des risques pouvant surgir dans le cadre de l'activité de l'organisation.

Les risques identifiés doivent être évalués précisément afin d'en mesurer le niveau. En fonction de ce dernier, une stratégie de couverture des risques devrait être mise en place. Elle décrira les actions à mettre en œuvre afin de maîtriser et réduire le niveau de risques et d'empêcher l'incident concerné, d'impacter négativement et durablement le bon fonctionnement de l'organisation.

Dans le cadre du management des risques, le rôle central de l'audit interne doit consister à assurer à la direction et au Conseil une évaluation indépendante de l'efficacité des dispositifs de la gestion des risques et de l'efficacité des contrôles internes.

Ce deuxième chapitre sera dédié donc au développement des fondements théoriques des risques et la démarche de leur gestion, ainsi qu'au rôle de l'audit interne dans ce cadre. À cet effet, le chapitre sera composé de trois sections comme suit :

- **Section 01** : Cadre théorique du risque en milieu bancaire ;
- **Section 02** : La cartographie des risques comme outil pour la gestion des risques opérationnels ;
- **Section 03** : L'implication de l'audit interne dans la gestion des risques des organisations.

## Section 01 : Cadre théorique du risque en milieu bancaire

Dans un environnement particulièrement dynamique et complexe, les organisations doivent être en mesure de reconnaître et de comprendre les nouveaux défis et de nouvelles possibilités, de s'y adapter et d'en tirer profit. Appréhender les risques en amont pour l'organisation et anticiper des solutions pour affronter les difficultés devient alors un enjeu primordial.

### 1 Définition du risque

- Le Cabinet Ernst & Young définit le risque comme suit :

« Le risque est la menace qu'un événement, une action, ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur »<sup>65</sup>.

- Selon la norme ISO 31000 qui fait référence au Guide 73 :2009 (Management du risque –Vocabulaire) le risque est :

« L'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »<sup>66</sup>.

- Le cadre de référence de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) considère que :

« Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ». <sup>67</sup>

- Le COSO définit le risque comme étant :

« La possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs »<sup>68</sup>.

- L'IFACI définit la notion de risque comme étant :

« Un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer sa maîtrise ». <sup>69</sup>

Nous pouvons donc synthétiser que le risque présente l'éventualité d'un événement incertain pouvant causer un dommage, une perte, un désagrément ou un préjudice à un individu ou une organisation.

<sup>65</sup> MOREAU, Frank. « **Comprendre et gérer les risques** », Édition d'Organisation, Paris, 2002, p03.

<sup>66</sup> Groupe Professionnel Assurance. « **Cahier de la recherche, La cartographie des risques** », 2<sup>e</sup> édition IFACI, Paris, Septembre 2013, P30.

<sup>67</sup> Idem.

<sup>68</sup> Idem.

<sup>69</sup> WAKO, M.R.D, TONYE, A.F, MAKANI, S. R. « **Pratique de l'audit interne et gestion des risques de crédit dans les IMF au Cameroun : Mariage ou divorce** », Revue Alternatives Managériales Economiques, Juillet, 2021, P164.

## 2. Caractéristiques du risque

Le risque est souvent évalué en fonction de ses deux paramètres, la possibilité de survenance (vraisemblance) et le degré de gravité (conséquence). Ce couple de valeurs permet d'estimer un niveau **de** risque.

### 2.1. La vraisemblance

Le ISO Guide 73 :2009, donne la définition suivante :

« La vraisemblance indique la possibilité que quelque chose se produise, que cette possibilité soit définie, mesurée ou déterminée de façon objective ou subjective, qualitative ou quantitative, et qu'elle soit décrite au moyen de termes généraux ou mathématiques telles une probabilité ou une fréquence sur une période donnée. »<sup>70</sup>

### 2.2. La conséquence

Selon le même référentiel précédent, la conséquence est définie comme suit :

« La conséquence est un effet d'un événement affectant les objectifs. Elle peut être certaine ou incertaine et peut avoir des effets positifs ou négatifs sur l'atteinte des objectifs. Elle peut être exprimée de façon qualitative ou quantitative »<sup>71</sup>.

Le niveau d'importance d'un risque résultant de la combinaison de ses caractéristiques quantifiées, à savoir sa gravité et sa probabilité d'apparition est appelé « la criticité ». Cette dernière est calculée à partir de la formule : **Gravité × Probabilité d'occurrence**.

### 2.3. Classification de Farmer

Une classification des risques peut être amenée en fonction de leur fréquence d'apparition et de leur gravité, comme le montrent les travaux de Farmer.

Cet ingénieur a réalisé une courbe décroissante (appelée courbe ou diagramme de Farmer) qui met en relation la fréquence et la gravité des accidents : les plus fréquents sont les moins graves.

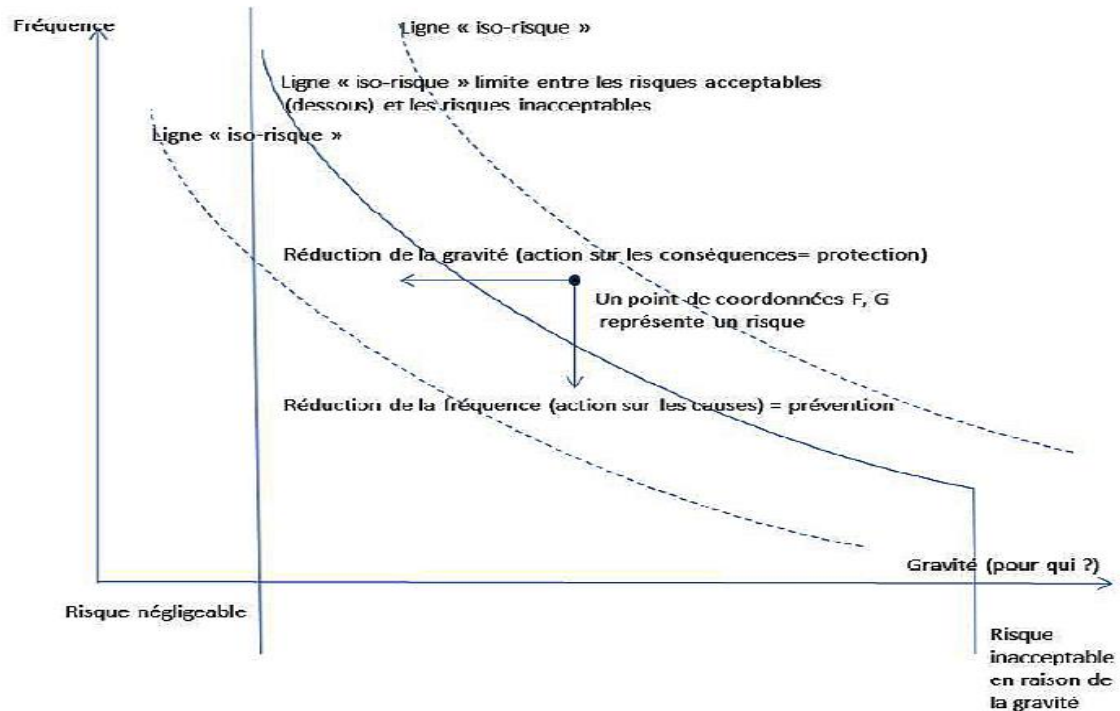
Ce diagramme est présenté dans la figure suivante :

---

<sup>70</sup> ISO Guide 73 :2009, disponible sur le site consulté sur la plateforme de consultation en ligne (OBP), [www.iso.org](http://www.iso.org), consulté le 15/04/2023 à 00 :00h.

<sup>71</sup> Idem.

Figure n°04 : Diagramme de Farmer



Source : MORTUREUX, Yves, « Fondamentaux de l'analyse de risque, regard fiabiliste sur la sécurité industrielle », Edition coordonnée par Clotilde Gagey et Caroline Kamaté, Toulouse-France, Juillet 2016, p09.

La courbe se découpe en domaine :

1. Domaine 1 : Événements à fréquence très élevée et de faible gravité ;
2. Domaine 2 : Événements à fréquence moyenne et de gravité moyenne voire importante ;
3. Domaine 3 : Événements à fréquence faible et d'extrême gravité.

#### 2.4. Le risque Zéro n'existe pas

Le risque zéro demeure une illusion, car il n'existe aucun système de contrôle interne parfaitement à l'abri des erreurs. En effet, il est inévitable que les dispositifs de maîtrise des risques présentent des limites, ils ne peuvent pas garantir une efficacité absolue. Le contrôle interne est confronté à une limite inéluctable et insurmontable : l'erreur humaine.<sup>72</sup>

En dépit de l'automatisation, de l'informatisation et de la numérisation croissante des processus et des modes de supervision, les paramétrages demeurent sous la responsabilité humaine. Empêcher les êtres humains de commettre des erreurs est impossible, et cela n'est d'ailleurs pas souhaitable, puisque les erreurs sont à l'origine de bien des progrès.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> Article publié le 12/03/2017 sur Plateforme Expert, [www.formation-audit-ecofi.com](http://www.formation-audit-ecofi.com), Consulté le 15/04/2023 à 2 :47h.

<sup>73</sup> Idem.

### 3. Risques bancaires

L'activité bancaire est fondamentalement associée à une exposition aux risques inhérents. Les banques ont pour mission d'assumer des risques, de prendre des mesures préventives et subir les conséquences qui en découlent. Conformément aux directives du Comité de Bâle, les banques sont confrontées à une diversité de risques <sup>74</sup> :

#### 3.1. Les risques acceptés et rémunérés

Comme il a été précédemment énoncé, la raison d'être d'une banque est liée à la prise de risques. Cette prise de risques s'appréhende à travers une analyse du rapport coût/opportunité, qui mesure l'espérance de gains attendus par rapport au niveau de risques assumé. En définitive, la rémunération de la banque est fonction de sa capacité à prendre des risques de manière avisée.

Le tableau ci-dessous, regroupe un ensemble des risques considérés comme étant « Risques acceptés et rémunérés ».

**Tableau n°07 : Risques acceptés et rémunérés par la banque.**

Risque	Définition
Risque crédit/ contrepartie	Risques de pertes financières consécutives à la défaillance de l'emprunteur qui ne peut plus honorer ses engagements financiers.
Risque de marché	Risque de pertes financières résultant des fluctuations des prix des instruments financiers. Il englobe plusieurs risques différents (risque de taux d'intérêt, taux de change, de liquidité,... etc.)
Risque de taux d'intérêt	Risque de variation défavorable des taux d'intérêt, que ce soit à la baisse ou à la hausse.
Risque de change	Risque de pertes financières découlant des fluctuations défavorable des taux de change.
Risque de liquidité	Risque d'incapacité de la banque de faire face à ses obligations à court terme, suite à une transformation importante de ses dépôts.

**Source** : Élaboré par nous sur la base de : CHELLEY, Dan, SEBELOUE, Stéphane. « Les métiers du Risque et du Contrôle dans la Banque », Edition OptimidWinter, Mars 2014, pp18-19.

#### 3.2. Les risques subis

La banque peut être confrontée à des risques qui ne sont pas désirés, contrairement aux risques pris délibérément. Cependant, ces risques sont considérés comme inévitables, car ils sont inhérents à l'activité bancaire. Ils sont communément appelés « risques subis ». Ces risques sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°08 : Risques subis par la banque**

<sup>74</sup> CHELLEY, Dan, SEBELOUE, Stéphane. « Les métiers du Risque et du Contrôle dans la Banque », Edition OptimidWinter, Paris, Mars 2014, p18.

## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

Risque	Définition
Risque stratégique	Risque de pertes économiques imprévues résultant de décisions prises par les organes de décision de la banque. Ces décisions peuvent prendre différentes formes, telles que la restructuration, la réduction d'effectif...etc.
Risque de non-conformité	Risque de sanction judiciaire, disciplinaire ou administrative, découlant du non-respect de réglementations, de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif en lien avec les activités bancaires. Ce risque constitue une sous-catégorie des risques opérationnels.
Risque opérationnel	Risque de pertes financières découlant d'une inefficacité ou d'une défaillance des procédures (non-respect, absence ou contrôle insuffisant), du personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne informatique, etc.) ou de facteurs exogènes (inondation, incendie, etc.).

**Source** : Élaboré par nous-même sur la base de CHELLEY, Dan, SEBELOUE, Stéphane. Op.cit. pp 20-21

### 3.2.1. Catégories des risques opérationnels

Le Comité de Bâle a adopté une classification des risques opérationnels en sept catégories présentées dans le tableau ci-dessous comme suit :

**Tableau n°09 : Catégorie des risques opérationnels**

Catégorie de risque opérationnel	Exemples
Fraude interne	Vol commis par un employé, falsification de documents.
Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	Violation des règles de santé et de sécurité des employés, discrimination à l'embauche.
Dommmages aux actifs corporels	Actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations.
Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de saisie, d'enregistrement des données, lacunes de procédures, absence de traitement d'une opération
Fraude externe	Détournement de fonds, les faux en écriture, l'usurpation d'identité, le vol de données, le piratage informatique, les opérations de cavalerie.
Clients, produits et pratiques commerciales	Défaut de conseil, défaut d'information, la violation du secret bancaire, la vente forcée, le soutien, la rupture abusive de contrat.
Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Pannes de matériel et de logiciel informatique, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité.

## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de : Comité de Bâle. « Saine pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Disponible sur le site de la Banque Des Règlements Internationaux <https://www.bis.org>, Consulté le 02/05/2023 à 8h.

### 4. Le cadre réglementaire des risques bancaires en Algérie

La Banque d'Algérie joue un rôle clé dans la régulation et la supervision du secteur bancaire et financier en Algérie.

Dans le cadre de sa mission de veiller à la stabilité et à la sécurité du système financier, elle diffuse des règlements visant à établir des normes et des lignes directrices pour assurer la mise en place de mesures efficaces de contrôle interne et de gestion des risques au sein des institutions financières

#### 4.1. Règlement N°2011-08 DU 28 NOVEMBRE 2011

Ce règlement relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers mentionne dans l'article 02 les définitions des risques bancaires tels qu'elles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°10 : Risques bancaires selon le règlement N°2011-08 du 28 Novembre 2011**

Risque	Définition
Risque de crédit	Risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire.
Risque de concentration	Risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaire, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité ou de l'application de techniques de réduction du risque de crédit, notamment de sûretés émises par un même émetteur.
Risque de taux d'intérêt global	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.
Risque de règlement	Risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non livraison de l'instrument).
Risque de marché	Risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, recouvrent notamment : - Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ; - Le risque de change.



## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

Risque de liquidité	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.
Risque juridique	Risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations.
Risque de non-conformité	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.
Risque opérationnel	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.

**Source :** Élaborer par nous-même sur la base du Règlement de la banque d'Algérie N°2011-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

### 4.2. Autres règlements et instructions portant sur le risque

Ci-dessous se présente un ensemble de règlements et instructions portant sur le risque, émis par la Banque d'Algérie<sup>75</sup> :

- Instruction n°70-92 du 24 novembre 1992 relative à la centralisation des risques bancaires et des opérations de crédit-bail ;
- Instruction n°56-94 du 07 septembre 1994 modifiant l'instruction n°70-92 du 24 novembre 1992 relative à la centralisation des risques bancaires et des opérations de crédit-bail ;
- Instruction n°07-2005 du 11 août 2005 modifiant et complétant l'instruction n°70/92 relative à la centralisation des risques bancaires et des opérations de crédit-bail ;
- Instruction n°04-2008 du 25 mars 2008 portant création d'une cellule interbancaire de gestion de risque et de crises ;
- Règlement N°2014-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations ;
- Instruction n°05-2014 du 30 décembre 2014 portant modèles de déclaration des grands risques par les banques et établissements financiers ;
- Instruction n°04-2019 du 31 décembre 2019 portant centralisation des risques bancaires liés aux entreprises et aux ménages ;
- Instruction n°02-2022 du 28 juillet 2022 relative à la gestion des risques en matière de domiciliation des opérations de commerce extérieur.

<sup>75</sup> Disponible sur le site de la Banque d'Algérie : [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz), consulté le 03/05/2023 à 5h.

## Section 02 : La cartographie des risques comme outil pour la gestion des risques opérationnels

La gestion des risques est une démarche essentielle pour toute organisation souhaitant anticiper et prévenir les risques potentiels afin de mettre en place des mesures préventives appropriées. La cartographie des risques est parmi les outils disponibles pour la gestion des risques d'une organisation. Cette dernière permet ainsi de prioriser les actions à mettre en place pour réduire ou éliminer les risques identifiés. En somme, l'utilisation de la cartographie des risques s'inscrit dans une démarche de gestion proactive des risques, visant à garantir la pérennité et la continuité des activités de l'organisation.

### 1 La gestion des risques opérationnels

La définition de la gestion des risques opérationnels est tributaire de différents référentiels internationaux :

#### 1.1. La gestion des risques selon les normes pour la pratique professionnelle d'audit interne :

Ces normes définissent la gestion des risques comme suit :

«Un processus visant à identifier, évaluer, gérer et contrôler les événements ou les situations potentiels pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. »<sup>76</sup>

Il convient de distinguer deux catégories principales de normes, à savoir les normes de qualification et les normes de fonctionnement. Les normes de qualification ont pour objet de préciser les caractéristiques requises des entités et des individus impliqués dans les activités d'audit interne, tandis que les normes de fonctionnement décrivent la nature de ces activités et établissent des critères de qualité pour évaluer leur performance.

Ces normes sont de portée générale et s'appliquent à toutes les missions d'audit. En outre, les normes de mise en œuvre viennent compléter les normes de qualification et de fonctionnement en détaillant les exigences spécifiques aux missions d'assurance (A) ou de conseil (C).<sup>77</sup>

#### 1.2. La gestion des risques opérationnels selon COSO :

Le COSO, élaboré en 1992 par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, est un référentiel de contrôle interne qui propose une définition normalisée de ce concept et un cadre permettant d'évaluer son efficacité. L'objectif du COSO est de prévenir les fraudes éventuelles dans les rapports financiers des entreprises.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> The Institute of Internal Auditors. Op.cit. p36.

<sup>77</sup> Ibid. p02.

<sup>78</sup> KHARBACH, Mohamed, ZAAM, Houria, EL GUIR, Souhail. « **Le rôle du COSO dans un contrôle interne efficace : Une étude exploratoire dans le contexte marocain** », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 31/01/2022, p445.

### 1.2.1. Le référentiel COSO 1

Le COSO 1 est un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne qui se fonde sur trois objectifs que celui-ci doit remplir : garantir l'efficacité et l'efficience des opérations, assurer la fiabilité des informations financières et se conformer aux lois et règlements en vigueur.

En outre, le COSO 1 établit cinq composants constitutifs du contrôle interne : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, l'information et la communication, les activités de contrôle ainsi que le pilotage. Le COSO impose également de distinguer les structures de l'entreprise.<sup>79</sup>

Le cube COSO est le résultat de la fusion des trois objectifs, les cinq composantes et les structures organisationnelles de l'entreprise, qui sont considérés comme des axes d'analyse indépendants.

**Figure n°05: Cube COSO 1**



**Source:** COSO Internal Control. « Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry », Crowe, Janvier 2019, p05.

### 1.2.2. Le référentiel COSO 2

Le COSO-ERM, également connu sous le nom de COSO2, a été édicté par la commission COSO en 2004 en tant que référentiel de gestion des risques d'entreprise (ERM pour Enterprise Risk Management). Édifié sur la base du rapport originel COSO, ce modèle structuré englobe une perspective globale et intégrée de la gestion des risques d'entreprise.

<sup>79</sup> Idem.

## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

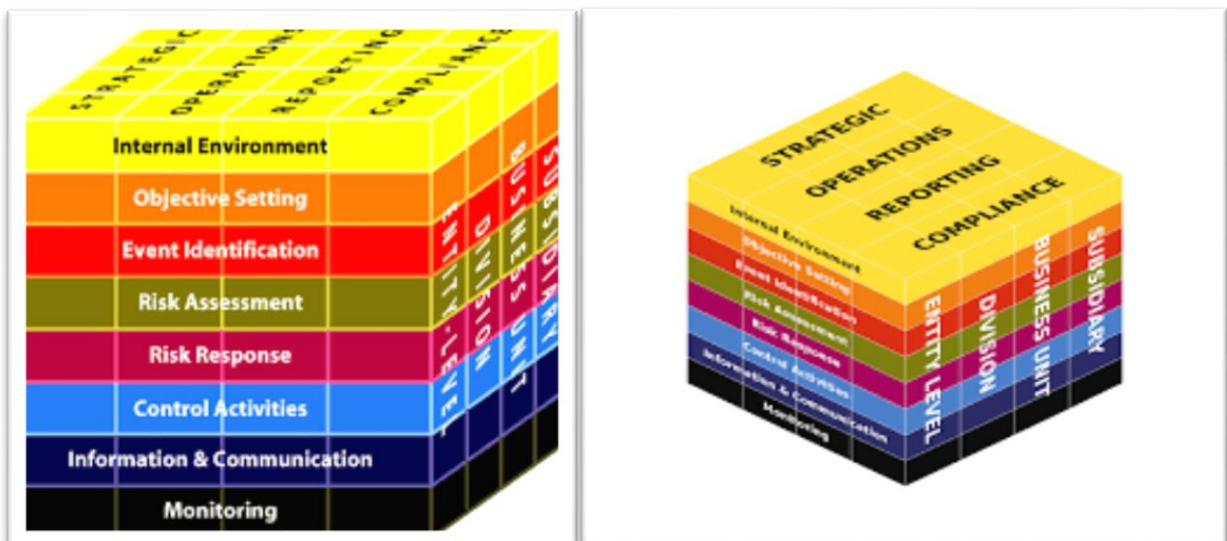
Le cadre COSO-ERM stipule que la gestion des risques d'entreprise correspond à un processus transversal impliquant le conseil d'administration, les cadres dirigeants et l'ensemble du personnel d'une organisation. Cette démarche, a pour objectif de :<sup>80</sup>

- Identifier les événements susceptibles de porter atteinte à l'organisation ;
- Encadrer les risques de sorte qu'ils se situent dans les limites de l'appétence au risque de l'organisation, c'est-à-dire le niveau de risque acceptable pour l'organisation dans le but de maximiser sa valeur ;
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le COSO 2 apparaît comme une évolution du COSO 1 qui intègre le concept de management des risques à travers l'attribution d'un quatrième objectif stratégique de maîtrise des risques au contrôle interne.

En outre, cette évolution permet de dépasser l'objectif de fiabilité des informations limité aux seules informations financières, en l'étendant à l'ensemble des informations, qu'elles soient financières ou non financières et tant internes qu'externes.

**Figure n°06 : Modèle du COSO 2 ou ERM(2004)**



Source : disponible sur le site de Iowa State University <https://www.internalaudit.iastate.edu/internal-controls/coso>

### 1.2.3. Le référentiel COSO 3 (2013)

L'importance de cette version du cadre de référence réside dans son caractère élargi, qui dépasse les domaines traditionnellement couverts, tels que la comptabilité, la finance, la conformité et les aspects opérationnels, pour englober également l'ensemble de la communication extra-financière, incluant le reporting sur la responsabilité sociale et

<sup>80</sup> GHANDARI Youssef. « Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel COSO », Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, 2011, p103.

## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

---

environnementale ainsi que les aspects de sécurité, considérés comme des éléments fondamentaux de la bonne gouvernance.<sup>81</sup>

### 1.2.4. Le référentiel COSO-ERM 2017

Le COSO ERM 2017 est un cadre de référence élaboré par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) et publié en septembre 2017. Il met l'accent sur l'intégration de la gestion des risques de l'entreprise dans la stratégie et la performance globale de l'organisation.

Selon ce référentiel, la gestion des risques d'entreprise doit être un processus continu et dynamique, intégré dans la prise de décision de l'entreprise. Le COSO ERM 2017 souligne également l'importance de l'implication de la direction dans la gestion des risques et la nécessité de lier la gestion des risques à la stratégie de l'entreprise.

En outre, il fournit des directives pour l'intégration des considérations liées à la technologie, aux changements climatiques et à la durabilité dans la gestion des risques.<sup>82</sup> Cette nouvelle version se compose d'un ensemble de principes en matière de gestion des risques, sont joints dans l'annexe n°02.

### 1.3. La gestion des risques opérationnels selon les normes ISO 31000

Il convient de présenter deux versions de la Norme ISO 31000, à savoir la version de l'année 2009 et celle de l'année 2018.

#### 1.3.1. ISO 31000 :2009

Cette norme définit la gestion des risques dans son article 2.2 comme suit :

« Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque »<sup>83</sup>.

La norme en question est applicable à tous les types, tailles, activités et emplacements d'organismes. Son objectif est de fournir une gestion globale des risques et de la convertir en un outil d'aide à la prise de décision efficace. L'objectif est de promouvoir une harmonisation des processus de gestion des risques dans les normes existantes et à venir.<sup>84</sup>

#### 1.3.2. ISO 31000 : 2018

En 2018, une nouvelle version de la Norme ISO 31000 a été publiée dans le but de tenir compte de l'évolution du marché et des nouveaux défis auxquels les organisations sont confrontées depuis la parution de la version précédente de la norme en 2009. Cette mise à jour vise à garantir que la norme demeure pertinente et utile pour aider les organisations à mieux appréhender les risques auxquels elles sont exposées et à les gérer de manière efficace.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> El ATTAOUI, Zuhair, FILALI Souad, FILALI El Ghorfi. « **Application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management des risques dans les établissements publics (Cas de la RADEEL)** », Revue Internationale des Sciences des Gestions, 2020-11-07, p734.

<sup>82</sup> COSO, « **Le management des risques de l'entreprise : Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance** », Juin 2017, Disponible sur le site de l'IFACI <https://www.ifaci.com>, consulté le 05/05/2023 à 10h.

<sup>83</sup> Norme ISO 3100 :2009, disponible sur le site [www.iso.org](http://www.iso.org), consulté le 05/05/2013 à 11h.

<sup>84</sup> Rapport publié par ISO. « **ISO 31000 :2018- Management du risque** », disponible sur le site [www.iso.org](http://www.iso.org); publié en 2022, consulté le 05/05/2023, à 12h.

<sup>85</sup> Idem.

### 1.3.2.1.Objectifs d'ISO 31000 :2018

Cette nouvelle version révisée présente des orientations plus stratégiques que sa précédente :

- Elle met davantage l'accent sur l'implication de la direction et sur l'intégration du management des risques au sein de l'organisme.
- Elle recommande de mettre en place une déclaration ou une politique afin de formaliser l'engagement en faveur du management des risques en conférant l'autorité et la responsabilité aux niveaux appropriés de l'organisme, tout en garantissant l'allocation des ressources nécessaires pour le management des risques.<sup>86</sup>
- Elle met l'accent sur la création de valeur en tant qu'objectif central du management des risques, tout en soulignant l'importance d'autres principes connexes tels que l'amélioration continue, l'implication des parties prenantes, l'adaptation au contexte de l'organisme et la prise en compte des facteurs humains et culturels.<sup>87</sup>

## 2. Éléments de base liés à la cartographie des risques

Il convient de présenter les différentes définitions de la cartographie des risques ainsi que ses objectifs.

### 2.1.Définition de la cartographie des risques

Plusieurs définitions de la cartographie des risques ont été proposées :

- L'IFACI, la définit autant qu'un :

« Positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques. »<sup>88</sup>

- ISO propose la définition suivante :

« Un outil permettant de classer et de visualiser des risques en définissant des catégories de conséquences et de leur vraisemblance »<sup>89</sup>

- L'Organisation Mondiale des Douanes la définit comme suit :

« Une carte des risques est un outil de visualisation de données visant à signaler les risques spécifiques auxquels une organisation est confrontée. »<sup>90</sup>

Nous pouvons donc définir la cartographie des risques comme étant une représentation visuelle qui répertorie les risques inhérents à une activité spécifique en fonction de leur probabilité de leur impact, présentée de manière synthétique et hiérarchisée.

---

<sup>86</sup> Idem.

<sup>87</sup> Idem.

<sup>88</sup> Groupe Professionnel Industrie et Commerce. « **Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques** », IFACI- Paris, décembre 2003, p24.

<sup>89</sup> ISO Guide 73 :2009, disponible sur le site [www.iso.org](http://www.iso.org) , consulté le 05/05/2023 à 13h.

<sup>90</sup> Organisation Mondiale des Douanes, « **Guide sur la cartographie des risques en matière de corruption** », Disponible sur le site de World Custom Organisation <https://www.wcoomd.org> , consulté le 05/05/2023 à 14h.

### 2.2.Objectifs de la cartographie des risques

Derrière la motivation d'élaborer une cartographie des risques, plusieurs objectifs de natures différentes se découlent <sup>91</sup>:

#### En interne :

- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de maîtrise des risques adéquat ;
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs ;
- Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions, il s'agit alors d'un outil de pilotage interne.

#### En externe :

- Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise ;
- Répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires ;
- S'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités. Cet objectif relève plus généralement du processus de management des risques, la cartographie des risques étant un des moyens de l'atteindre.

## 3. Processus de gestion des risques opérationnels

La mise en place d'un processus de gestion des risques efficace nécessite une étape préliminaire d'analyse d'état des lieux, qui comprend une analyse documentaire, la détermination de la démarche de travail et de la méthodologie appropriées. En outre, la définition claire des objectifs de l'entreprise et de son appétence aux risques est fondamentale pour orienter les décisions de gestion des risques.

Ce processus doit être rigoureusement structuré et continu, englobant les étapes suivantes :

- La compréhension du contexte ;
- L'identification des risques ;
- L'évaluation des risques ;
- Le traitement des risques ;
- Le pilotage des risques.

### 3.1.La compréhension du contexte

Il est admis que chaque organisme possède des spécificités propres en termes de structure, gestion, stratégies, activités et système d'information, qui nécessitent une compréhension approfondie du contexte étudié, une appréhension claire des objectifs définis et une connaissance des processus concernés pour gérer les risques de manière pertinente.

Pour prendre du recul et analyser les processus en place afin d'identifier les éventuels points bloquants, il est courant de recourir à la cartographie des processus.

---

<sup>91</sup> Groupe Professionnel Industrie et Commerce. Op.cit. pp24-25.

### **3.1.1. Cartographie des processus**

En se basant notamment sur les exigences de la norme ISO 9001, la cartographie des processus peut être définie comme une représentation graphique des processus d'une organisation. Elle vise à mettre en exergue les tâches qui constituent le processus ainsi que leurs enchaînements respectifs.

L'objectif de cette représentation est de permettre une meilleure compréhension des interactions entre les différents processus, ainsi qu'une vue d'ensemble sur le fonctionnement de l'organisation. Il convient de souligner que cette cartographie des processus concerne l'ensemble des processus opérationnels, de support et de pilotage de l'organisation.<sup>92</sup>

Un exemple d'une cartographie de processus globale est joint en annexe 03.

### **3.2.L'identification des risques**

Le choix des méthodes et d'outils nécessaires à la mise en place d'une cartographie des risques demeure une étape importante et primordiale étant donné que la qualité de données collectées aura un impact sur la qualité de la cartographie.

#### **3.2.1. Outils d'identification des risques**

Le risk manager doit s'abstenir de se fier à son intuition personnelle ou à son expérience professionnelle pour élaborer la cartographie des risques. Il est plutôt tenu de recourir à divers outils d'identification des risques de manière systématique pour assurer la convergence des résultats. Nous d'examinerons les outils suivants : l'audit documentaire, les entretiens, les visites de site et les questionnaires.

- **Audit documentaire**

L'audit documentaire est un outil clé pour une identification rationnelle et objective des risques. Avant d'aller sur le terrain, l'auditeur demandera et examinera une série de documents dans une phase de "travail à pied". Au cours de la mission d'audit, l'auditeur croisera ses sources documentaires avec les informations collectées par le biais d'entretiens et de visites sur site. Dans la phase post-mission, le risk manager recommandera des ajustements pour les informations collectées au départ en fonction de ses conclusions.<sup>93</sup>

- **Entretiens**

La technique d'entretien s'avère essentielle pour une identification rationnelle et objective des risques, en particulier dans les cultures d'entreprise latines. L'objectif de l'entretien est double : d'une part, s'assurer que les opérationnels connaissent les dispositifs de

---

<sup>92</sup> DE SANTIS, Maëlys, « **La cartographie des processus, outil de management au service de l'organisation** », Article mis à jour le 26 septembre 2022, publié initialement en avril 2019 sur le site [www.appvizer.fr](http://www.appvizer.fr) consulté le 20/04/2023 à 15h.

<sup>93</sup> KEREBEL, Pascal. « **Management des risques** », édition Eyrolles, Paris, 2009, p20.



## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

---

gestion des risques mis en place par l'entreprise, et d'autre part, évaluer avec eux les risques potentiels qui pourraient affecter les processus métiers et les risques du groupe.<sup>94</sup>

- **Visites de site**

La visite de site est un outil indispensable pour identifier les risques. Elle permet, par exemple, d'observer les comportements des salariés en matière de respect des consignes de sécurité, ainsi que de repérer les dysfonctionnements ou les anomalies liées à l'organisation de l'entreprise susceptibles de générer des dommages potentiels.<sup>95</sup>

- **Questionnaires**

Le questionnement permet de comparer les performances entre différents sites et différents groupes, et ainsi de produire des graphiques en rosace qui identifient les centres de risque qui ne suivent pas les procédures de sécurité et de gestion de crise. Cependant, cette méthode n'est pas appropriée lorsqu'il s'agit de construire un dispositif de gestion des risques, et il est préférable d'utiliser des techniques d'entretien.<sup>96</sup>

### 3.2.2. Approches d'identification des risques

La grande diversité des domaines étudiés, allant de l'entreprise locale au contexte global, requiert des approches spécifiques pour élaborer la cartographie des risques. En théorie, différentes approches sont envisageables, telles que :

- L'approche bottom-up ;
- L'approche top down ;
- L'approche combinée ;
- L'approche par le benchmarking ;
- L'approche par l'auto-évaluation.

- **L'approche top-down**

Également connue sous le nom d'approche descendante, implique de partir de la vision du management supérieur afin de parvenir directement à une évaluation des principales expositions de l'organisation.

Cette approche implique que la hiérarchie détecte les risques. Elle présente l'avantage de mettre en évidence la volonté de la direction générale de stimuler la mise en place d'un processus de gestion des risques. L'identification des risques est réalisée au moyen d'entretiens individuels avec les membres de la direction.<sup>97</sup>

- **L'approche bottom-up**

---

<sup>94</sup> Ibid, p21.

<sup>95</sup> Ibid, p22.

<sup>96</sup> Ibid, p23.

<sup>97</sup> Groupe Professionnel Assurance. OP.cit, p41.

## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

---

Cette approche dite ascendante, se fonde sur l'examen minutieux des processus pour concevoir et appliquer des dispositifs de gestion des risques appropriés. Elle implique l'identification des risques par les acteurs opérationnels afin de permettre une évaluation plus précise des risques.<sup>98</sup>

Ces deux démarches complémentaires doivent alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'organisation.

- **L'approche combinée**

L'approche combinée, implique la détermination des risques par les managers et les acteurs opérationnels de manière simultanée. En combinant les méthodes Top-down et Bottom-up, cette approche permet une mesure pragmatique et complémentaire des risques opérationnels.

### 3.3. L'évaluation des risques

La phase d'évaluation doit inclure les trois activités suivantes :

- L'évaluation des risques bruts notamment leurs probabilités (fréquence) et leurs impacts s'ils survenaient ;
- L'évaluation des actions de maîtrise des risques existantes ;
- L'évaluation des risques nets (résiduels) en prenant en compte les actions de maîtrise.

#### 3.3.1. L'évaluation des risques Bruts

Cette étape consiste à évaluer le risque en prenant en compte son impact et sa probabilité, elle peut être réalisée par<sup>99</sup> :

- L'utilisation de données historiques pertinentes pour déterminer des événements passés et ainsi extrapoler la probabilité de leur occurrence dans le futur ;
- Estimer la probabilité par des techniques prédictives telles que l'analyse par arbre de panne et l'analyse par arbre d'événements ;
- L'avis d'un expert ;
- L'analyse des conséquences permet de déterminer la nature et le type d'impact susceptible de se produire.

- **La fréquence**

L'estimation de l'occurrence des événements susceptibles de déclencher un risque permet de déterminer la fréquence de ce risque. Il convient alors d'établir une échelle de mesure adaptée à la structure pour évaluer cette fréquence.<sup>100</sup>

Ci-après est proposée une échelle de mesure de la fréquence :

---

<sup>98</sup> Idem.

<sup>99</sup> Norme ISO 31010. «**Techniques d'évaluation des risques** », disponible sur le site <http://www.pr4gm.com> consulté le 25/04/2023 à 10h.

<sup>100</sup> Groupe Professionnel Assurance, Op.cit., p 36.

Tableau n°11 : Échelle de mesure de la fréquence

Cotation	Fréquence	Élément de mesure
1	Rare	Fréquence de l'ordre d'1 à 2 fois en 3 ans
2	Modéré	Fréquence de l'ordre d'1 fois par an
3	Occasionnel	Fréquence pluriannuelle (quelques fois par an, de l'ordre du trimestre, du mois)
4	Fréquent	Fréquence quotidienne ou hebdomadaire

Source : Groupe Professionnel Assurance, Op.cit., p 36.

- **L'impact**

Il est important de déterminer une échelle de mesure de l'impact adaptée à l'organisme concerné. A titre indicatif, les impacts potentiels résultant de la concrétisation d'un risque peuvent être classés en plusieurs catégories, telles que l'impact financier (perte financière, baisse de revenus, hausse de coûts, direct ou indirect, immédiat ou à terme, etc.), l'impact juridique (responsabilité civile et/ou pénale, sanctions légales et/ou professionnelles, etc.), et l'impact sur l'image de l'organisme (dégradation de l'image, remise en question de la réputation, etc.).<sup>101</sup>

Ci-après est proposée une échelle de mesure de l'impact :

Tableau n°12 : Échelle de mesure de l'impact

Cotation	Impact	Financier	Image / réputation ou encore réglementaire.
1	Limité	< 10% du résultat annuel	Attention de tiers (presse, groupes de pression, etc.) sur des sujets jugés sensibles.
2	Significatif	10% à 50% du résultat annuel	Communication défavorable dans des médias sur une partie de l'entreprise et à un niveau local.
3	Majeur	50% à 100%	Couverture médiatique plus large, mais n'entraînant pas d'effet majeur.
4	Critique	> au résultat annuel	Attaque médiatique ayant des conséquences significative sur l'image et la réputation du Groupe.

Source : Groupe Professionnel Assurance, Op.cit., P38.

- **Criticité du risque brut**

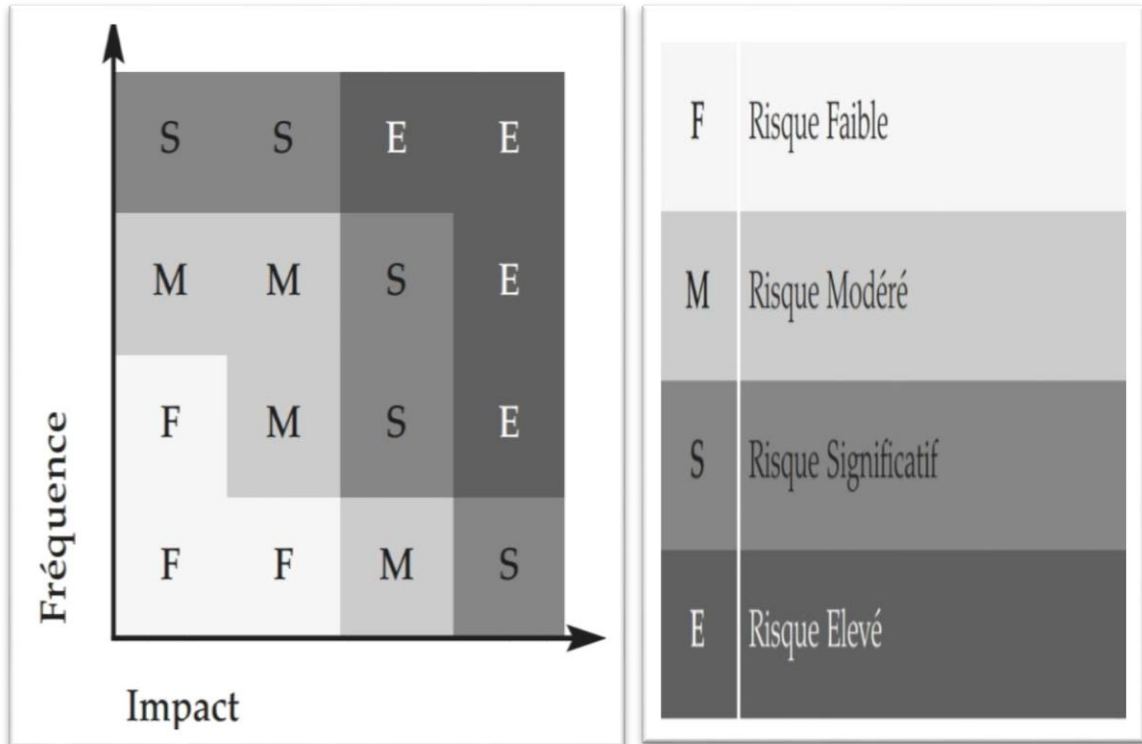
La combinaison des deux critères (fréquence et impact) permet d'évaluer la criticité du risque : **Criticité du risque = Fréquence x Impact**

<sup>101</sup> Ibid, P37.

## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

La détermination de la criticité des risques permet de construire une matrice de risques bruts, qui consiste en une table représentant tous les résultats envisageables en fonction des valeurs attribuées à deux critères d'évaluation, à savoir l'impact et la fréquence.<sup>102</sup>

**Figure n°07 : Matrice des risques bruts**



Source : Groupe Professionnel Assurance, op.cit., P39.

### 3.3.2. Évaluation des actions de maîtrise

Les actions de maîtrise correspondent à un ensemble de moyens mis en place pour réduire ou éliminer un risque donné, en agissant tant sur la fréquence que sur l'impact du risque, que ce soit de manière préventive ou corrective. Ces actions sont généralement constituées de<sup>103</sup> :

- Manuels de procédures, modes opératoires ;
- Niveaux de savoir-faire des collaborateurs ;
- Tableaux de bord ;
- Systèmes informatiques ;
- Organigrammes ou structures clairement définis et formalisés ;
- Directives, consignes, règles claires et écrites ;
- Actions de vérifications : autocontrôle, contrôle humain, contrôle automatique ;
- Séparation des tâches ;
- Délégations de pouvoirs formalisées.

Il convient d'attribuer une échelle de notation à chaque action de maîtrise, afin d'apprécier leur existence et leur efficacité conjuguée. Une notation globale des éléments de

<sup>102</sup> Ibid, P39.

<sup>103</sup> Idem.

## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

maîtrise doit ensuite être réalisée en se basant sur cette échelle. L'échelle d'appréciation des éléments de maîtrise doit être établie et adaptée à l'organisme.

**Tableau n°13 : Echelle d'appréciation des éléments de maîtrise**

Cotation	Niveau de maîtrise	Élément de mesure
1	Maîtrisé	Dispositifs mis en place permettant de réduire la fréquence ou l'impact du risque à un niveau satisfaisant : règles écrites et détaillées, contrôles formalisés et appliqués (indicateurs de suivi et de contrôle, évaluation des procédures, etc.).
2	Acceptable	Dispositifs mis en place permettant de réduire notablement la fréquence ou l'impact du risque : règles écrites mais à compléter, éléments de maîtrise existants et pertinents, formalisés mais à compléter.
3	Insuffisant	Dispositifs mis en place ne permettant pas de réduire significativement la fréquence ou l'impact du risque : règles orales, éléments de maîtrise partiellement existants ou pertinents et peu formalisés.
4	Faible	Absence d'élément de maîtrise : pas ou peu de règle, on se fie à l'expérience, pas ou peu de remontées d'informations, pas ou peu de sensibilisation du personnel aux risques.

Source : Groupe Professionnel Assurance, OP.cit, P40.

### 3.3.3. Évaluation des risques nets (résiduels)

Le risque résiduel se définit comme la mesure de la criticité du risque, une fois que l'effet protecteur des éléments de maîtrise en place a été pris en compte.

**Risque résiduel = Fréquence x Impact x Élément de maîtrise**

La pondération du risque ainsi évalué offre la possibilité de classer les risques les plus importants et ainsi établir une priorisation des plans d'actions à mettre en œuvre. Cette démarche permet d'optimiser la gestion des risques en se concentrant en premier lieu sur les risques les plus critiques.<sup>104</sup>

ISO définit le risque résiduel comme étant :

« Un risque subsistant après le traitement du risque, il peut également inclure un risque non identifié ».<sup>105</sup>

### 3.3.4. Consolidation et hiérarchisation des risques

Cette consolidation permet de classer les risques en ordre de priorité, de distinguer les risques significatifs ou élevés et de fournir les éléments nécessaires à la prise de décision. Cette

<sup>104</sup> Ibid., P40.

<sup>105</sup> ISO Guide 73 :2009. Disponible sur le site [www.iso.org](http://www.iso.org), consulté le 06/05/2023 à 9h.

## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

étape conduit à l'établissement d'une matrice de priorisation des risques, permettant de hiérarchiser les risques nets en fonction de l'importance de leur maîtrise.

Les risques prioritaires sont ceux qui présentent un niveau de risque brut élevé et un faible niveau de maîtrise, nécessitant des actions de maîtrise prioritaires pour réduire leur impact potentiel. Les autres risques peuvent nécessiter une surveillance, plutôt que des actions de maîtrise immédiates.<sup>106</sup>

### 3.4. Traitement des risques

Afin de maintenir les risques au sein des limites acceptables, plusieurs mesures sont envisageables, telles que la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Cette étape implique la réponse aux risques identifiés et hiérarchisés à l'aide de la matrice de risques, tout en évaluant l'efficacité des actions de contrôle mises en place.

La sélection des actions de réponse dépend de la criticité du risque ainsi que de l'appétence aux risques de l'entreprise.

#### 3.4.1. Les mesures de traitements

Face à un risque, généralement quatre types de décision peuvent être prises<sup>107</sup>:

- **Maintien** : Quand le niveau de risque satisfait aux critères de tolérance au risque, il n'est pas impératif de mettre en place des mesures de sécurité supplémentaires, le risque donc peut être maintenu.
- **Réduction** : Vise à diminuer le risque sans pour autant l'éliminer complètement, grâce à des actions correctives ou préventives ;
- **Evitement** : Lorsque les risques identifiés sont très élevés, ou lorsque les coûts de mettre en place d'autres moyens de gestions des risques dépassent les avantages escomptés, il convient ici d'éviter complètement le risque, comme par exemple la décision de ne pas acquérir un portefeuille de contrats déficitaire ;
- **Transfer** : Consiste à partager certains risques avec des parties externes. Par exemple la souscription d'une couverture d'assurance.

#### 3.4.2. Plan d'action

Après avoir pris la décision de traiter chaque risque, les parties prenantes impliquées doivent collaborer avec le management, pour élaborer un plan d'action, tout en tenant compte l'appétence de l'organisation aux risques.

Cette étape consiste à proposer des actions visant à éliminer ou à contrôler les risques, que ce soit en minimisant leur probabilité, ou en atténuant leurs conséquences potentielles. Ces mesures peuvent prendre diverses formes et utiliser différents moyens pour éliminer, contrôler, réduire et atténuer les risques.<sup>108</sup>

<sup>106</sup> Groupe Professionnel Assurance. Op.cit. p49.

<sup>107</sup> Guide de gestion des risques de la sécurité des systèmes d'information, disponible sur le site de la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'information <https://www.dgssi.gov.ma>, consulté le 06/05/2023 à 10 :30h.

<sup>108</sup> Groupe Professionnel Assurance. Op.cit. p50.

**3.4.3. Activité de suivi**

Il est impératif de mettre en place divers outils pour assurer une surveillance continue des risques. Parmi ces outils, nous citons :<sup>109</sup>

- Le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions ;
- La réalisation de plans de contrôle pour vérifier la mise en place effective des actions de maîtrise ;
- La définition et la mise en place d'indicateurs de suivi de l'évolution des risques.

Ces outils sont essentiels pour mettre à jour la cartographie des risques, prendre des décisions à l'égard des risques qui évoluent avec le temps et alimenter les reporting internes ou externes.

**3.4.4. L'actualisation de la cartographie des risques**

Une fois la cartographie des risques élaborée, il est primordial de la maintenir à jour en la révisant régulièrement. Des facteurs tels que les nouvelles exigences réglementaires, l'émergence de nouveaux risques et l'incertitude croissante, rendent cette actualisation indispensable. La revue de la cartographie est un processus continu impliquant un examen périodique de l'état des risques et une communication régulière des résultats aux parties prenantes concernées.

**4. La communication de la cartographie des risques**

Il est primordial que chaque niveau hiérarchique au sein de l'entreprise bénéficie d'une communication adaptée à ses fonctions et responsabilités en matière de gestion des risques. Dans tous les cas, la diffusion des résultats de la cartographie des risques doit être impartiale, précise, concise, constructive, exhaustive et effectuée en temps opportun.

Vers l'extérieur, dans un souci de transparence accrue envers les parties prenantes, l'entreprise peut rendre compte régulièrement de ses politiques de gestion des risques et des résultats obtenus. De plus en plus, les parties prenantes aspirent à mesurer la performance de l'entreprise dans des domaines non-financiers, tels que l'environnement, la sécurité, les ressources humaines, entre autres.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> Organisation Mondiale des Douanes, Op.cit.p17.

<sup>110</sup> Groupe Professionnel Industrie et Commerce, Op.cit. P40.

---

## Section 03 : L'implication de l'audit interne dans la gestion des risques des organisations.

---

La gestion des risques est aujourd'hui une préoccupation majeure pour les dirigeants des organisations, étant donné les défis actuels liés à la quête d'efficacité et d'efficacités, à la diversification des outils de gestion et au développement de partenariats. Dans ce contexte, la gestion des risques est devenue un élément incontournable du management, favorisant l'optimisation des ressources et la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Du fait de son savoir-faire étendu et de son expertise, l'auditeur interne est parfaitement qualifié de jouer un rôle crucial dans la gestion des risques d'une organisation, avec la possibilité d'assumer plusieurs rôles, dont certains relèvent des activités d'assurance et d'autres des activités de conseil.

### 1 Le Rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques d'une organisation

Deux situations sont distinguées :

#### A\ Une organisation dotée d'un dispositif de gestion de risques non piloté par l'auditeur interne

Dans un tel contexte, le rôle principal de l'auditeur interne est de fournir une assurance objective au Conseil en ce qui concerne l'efficacité de cette activité, en vue d'assurer une gestion adéquate des principaux risques de l'organisation et un fonctionnement optimal du système de contrôle interne. Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne expose une prise de position à cet égard, présentant les trois options d'action différentes à disposition des auditeurs internes en ce domaine<sup>111</sup> :

#### 1.1. Principaux rôles de l'auditeur interne dans le processus de management des risques

Les responsabilités inhérentes aux activités d'assurance s'inscrivent dans un objectif plus large de garantir une assurance sur les activités de gestion des risques, et comprennent les rôles suivants :

- 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.

Des recherches ont révélé que les membres du conseil ainsi que les auditeurs internes s'accordent sur le fait que les deux activités de l'audit interne les plus intéressantes pour les organisations sont les suivantes : Offrir une assurance objective quant à la gestion **appropriée**

---

<sup>111</sup> The Institute of Internal Auditors, « **Note de position : Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise** », disponible sur le site <https://docs.ifici.com>, Publié le 29/09/2004, consulté le 06/05/2023 à 10h. p06.



des principaux risques, et assurer que le cadre de gestion des risques et de contrôle interne fonctionne correctement.

### 1.2. Rôles légitimes de l'auditeur interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires

Les activités de conseil menées par l'auditeur interne ont pour objectif d'améliorer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation. Cependant, à mesure que l'auditeur s'engage davantage dans ces activités, il doit prendre des mesures de précaution pour garantir la préservation de son indépendance et de son objectivité. Ces activités se déclinent comme suit :

- 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 de la mise en œuvre du management des risques ;
- Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

### 1.3. Rôles que l'auditeur interne ne doit pas jouer :

Étant donné que ces activités relèvent des responsabilités du management, leur exécution par l'auditeur interne compromettrait son indépendance et son objectivité. Il s'agit de :

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

## B\ Une organisation dotée d'un dispositif de gestion de risques piloté par l'auditeur interne

L'auditeur interne recueille les attentes de la direction en ce qui concerne son rôle dans le processus de gestion des risques de l'organisation, tel que spécifié dans une charte d'audit interne. Les responsabilités de l'auditeur interne doivent être coordonnées avec tous les groupes ou individus impliqués dans le processus de gestion des risques de l'organisation. Il convient de noter que le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gestion des risques de l'organisation peut évoluer au fil du temps et peut prendre différentes formes, parmi d'autres :<sup>112</sup>

- Audit du processus de gestion de risques dans le cadre du programme d'audit interne ;

---

<sup>112</sup> NYASSA Joseph-Marie. Article « **Gestion des Risques de l'organisation : quel rôle pour l'auditeur interne ?** », Publié sur le site de l'Association des Auditeurs et Contrôleurs Internationaux du Cameroun, <http://www.theciaca.org>, le 25/04/2020, consulté le 20/04/2023 à 1h.

- Soutien actif et continu, participation au processus de gestion de risques, notamment dans le cadre de comités de surveillance, d'activités de suivi et de rapports officiels ;
- Gestion et coordination du processus de gestion de risques.

En dernier ressort, c'est à la Direction et au Conseil de déterminer le rôle que doit jouer l'auditeur interne dans le processus de gestion des risques. Cette définition dépend notamment de la culture de l'organisation, de la compétence de l'équipe d'audit interne, ainsi que des normes et des pratiques en vigueur dans le pays.

Les orientations précédemment évoquées mettent en évidence la nécessité de sensibiliser la direction aux conséquences d'une absence de gestion des risques et de formuler des recommandations pour la mise en place initiale d'un processus de gestion des risques au sein de l'organisation. Parallèlement à leur rôle classique d'assurance, les auditeurs internes sont ainsi amenés à apporter des conseils, visant à améliorer les processus fondamentaux de l'organisation.<sup>113</sup>

### 2. Mesures de précaution

Du moment où l'auditeur interne peut étendre sa participation au management des risques, -comme cité précédemment-, il doit prendre certaines précautions, pour préserver l'indépendance et l'objectivité de ses services d'assurance. Il doit ainsi travailler sous certaines conditions<sup>114</sup> :

- Il doit être clair que la direction demeure responsable de la gestion du risque ;
- La nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et validée par le Comité d'audit ;
- L'audit interne ne doit pas gérer de risque au nom de la direction ;
- L'audit interne doit formuler des conseils, contester ou au contraire appuyer les décisions de la direction, mais en aucun cas prendre lui-même des décisions concernant la gestion des risques ;
- L'audit interne ne peut pas donner d'assurance objective quant à tout volet du cadre de gestion des risques dont il est responsable. Ce sont d'autres parties qualifiées qui devront apporter une telle assurance.

### 3. L'utilisation de la cartographie des risques par l'auditeur interne

L'auditeur interne utilise généralement la cartographie des risques dans le cadre de ses missions d'évaluation et d'audit des risques de l'organisation.

#### 3.1. Co-pilotage de la cartographie des risques

En l'absence du **risk manager**, le **service d'audit interne** peut être chargé de la cartographie des risques. Cependant, si les auditeurs internes disposent des compétences

---

<sup>113</sup> Idem.

<sup>114</sup> The Institute of Internal Auditors. « **Note de position : Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise** », OP.cit, p07.

## Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire

---

nécessaires pour élaborer une telle cartographie, ça serait beaucoup plus délicat d'assurer sa mise en œuvre opérationnelle.

En revanche, l'audit interne est parfaitement habilité à contribuer à l'identification et à l'évaluation des risques au sein de l'organisation. Sa participation est même vivement recommandée, étant donné qu'il possède une vue d'ensemble des processus de l'entreprise. Lorsqu'il mène une mission d'audit, il analyse les forces et les faiblesses des processus ainsi que les risques majeurs qui les menacent. Par conséquent, leurs conclusions constituent une source d'informations précieuses pour enrichir la cartographie des risques.<sup>115</sup>

### 3.2.Évaluation de la cartographie des risques

Le service d'audit interne est appelé à évaluer le dispositif global de gestion des risques de l'entreprise. Cette mission est inscrite dans le Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP). La norme 2120 stipule précisément que :

« L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration ». <sup>116</sup>

Il est donc à la responsabilité de l'auditeur interne de procéder à diverses tâches, telles que le contrôle de la pertinence de la cartographie des risques, l'actualisation de cette dernière de manière opportune, l'assurance d'un suivi rigoureux de sa mise en œuvre, ainsi que l'examen critique de son efficacité.

### 3.3.Actualisation de la cartographie des risques

Les missions d'audit effectuées au cours de l'année génèrent des résultats exploitables dans la mise à jour de la cartographie des risques à deux niveaux distincts <sup>117</sup> :

- **Au démarrage de la mission** : Les auditeurs recueillent des données plus récentes que celles recensées lors de la cartographie annuelle, puis les soumettent à une vérification systématique conformément leur processus de contrôle.
- **À la remise du rapport** : Au terme de la mission d'audit, il est possible de procéder à une réévaluation de la cartographie des risques, en fonction des observations et recommandations formulées, afin d'actualiser, le cas échéant, les risques résiduels liées aux entités et processus concernés. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'évaluation en continu des risques.

---

<sup>115</sup> Article «**Audit interne et cartographie des risques : Des liens étroits** », publié sur [www.values-associates.fr](http://www.values-associates.fr), le 20/10/2022, consulté le 20/04/2022 à 4 :12h.

<sup>116</sup> The Institute of Internal Auditors, «**Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles** », Op.cit. p20.

<sup>117</sup>Groupe Professionnel Banque. « **De la cartographie des risques au plan d'audit** », IFACI, Paris, Décembre 2013, p39.

### 3.4.L'élaboration d'un plan d'audit fondé sur les risques

La fonction d'audit interne est en mesure de construire un plan d'audit solide et formalisé en établissant une cartographie exhaustive des risques couvrant l'ensemble du périmètre auditable.

Le Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) propose des orientations précises quant à l'utilisation des risques pour la planification des missions d'audit. A cet effet, la norme IIA/IFACI 2010 relative à la planification prescrit que : « Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les Risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. »<sup>118</sup>

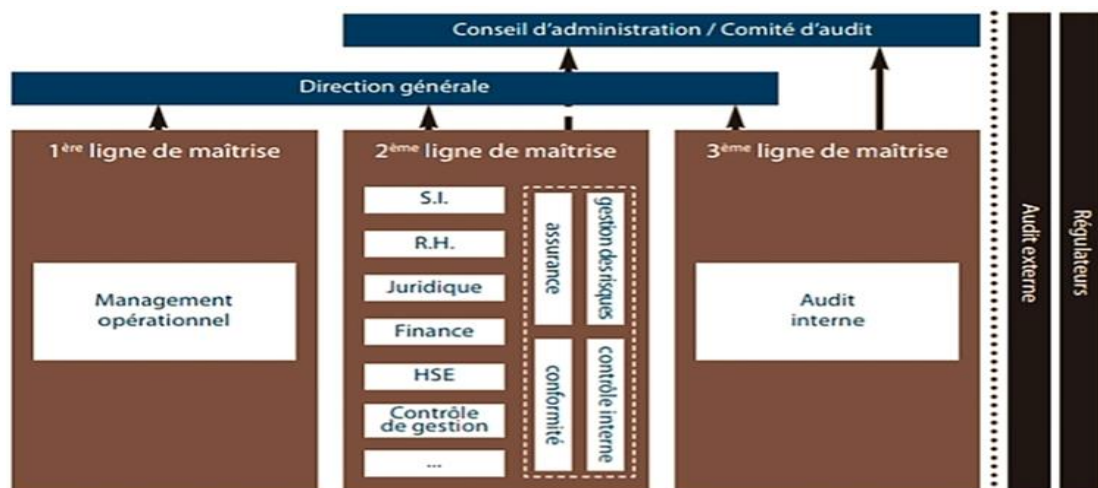
La Norme 2010.A1 précise que « Le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an. Les points de vue de la direction générale et du Conseil doivent être pris en compte dans ce processus ». <sup>119</sup>

Conformément à la Norme IIA 2060, le responsable de l'audit interne est tenu de rendre compte de manière explicite à la direction générale et au Conseil d'administration des risques significatifs, y compris des risques de fraude, ainsi que des contrôles associés. <sup>120</sup>

## 4. Fonctions participant au dispositif de gestion des risques

La Direction Générale assume la charge de concevoir et de gérer des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne qui soient efficaces. À cet effet, elle peut se référer au modèle des « trois lignes de maîtrise » qui fournit des recommandations pertinentes quant à la clarté des responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne. <sup>121</sup>

Figure n°08 : Modèle des trois lignes de maîtrise



Source : IFACI, AMRAE. Op.cit. p07.

<sup>118</sup> The Institute of Internal Auditors. « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », OP.cit, p15.

<sup>119</sup> Ibid, p16.

<sup>120</sup> Ibid, p17.

<sup>121</sup> IFACI, AMRAE. « Trois lignes de Maîtrise pour une meilleure performance », Disponible sur le site de l'IFACI <https://docs.ifaci.com>, consulté le 06/05/2023 à 15h, p07.

**4.1. Première ligne de maîtrise**

La première ligne de maîtrise des activités, fait référence aux responsables opérationnels chargés de la gestion et de la diminution des risques dans le cadre des processus dont ils ont la responsabilité directe. Ces managers opérationnels sont chargés de la mise en place d'un système de contrôle interne efficace, permettant d'évaluer les risques inhérents aux processus opérationnels, et de prendre les mesures nécessaires pour les réduire.

Cette première ligne assure une maîtrise quotidienne efficace des risques, en appliquant des pratiques de gestion des risques appropriées et en communiquant les informations nécessaires à la deuxième ligne de maîtrise.<sup>122</sup>

**4.2. Deuxième ligne de maîtrise**

La deuxième ligne de maîtrise se compose de services fonctionnels dotés de compétences spécialisées et de fonctions dédiées à l'animation globale du dispositif de maîtrise des risques (telles que la gestion des risques, le contrôle interne, l'assurance, la conformité, etc.). Ces services disposent d'une expertise unique dans l'analyse organisationnelle et possèdent des compétences essentielles en matière de contrôle des activités.

L'objectif principal de la deuxième ligne est de structurer et de maintenir le dispositif de maîtrise des activités de l'organisation, en veillant à la cohérence globale et à l'efficacité des processus de gestion des risques, ainsi qu'à la conformité aux normes et réglementations en vigueur.<sup>123</sup>

**4.3. Troisième ligne de maîtrise**

La troisième ligne de maîtrise des activités est représentée par une fonction d'audit interne indépendante, rattachée au plus haut niveau de l'organisation. Cette fonction fournit une assurance globale aux organes de surveillance et à la direction générale de l'organisation, en adoptant une approche fondée sur les risques.

Cette assurance globale couvre l'efficacité des deux premières lignes de maîtrise et de la gouvernance de l'organisation, tout en prenant en compte l'ensemble des éléments du cadre de maîtrise des risques, allant de l'identification et l'évaluation des risques jusqu'au dispositif de contrôle interne destiné à les atténuer.<sup>124</sup>

---

<sup>122</sup> Idem.

<sup>123</sup> Idem.

<sup>124</sup> Idem.

---

## **Conclusion**

---

En conclusion de ce chapitre dédié à présenter une généralité sur la gestion des risques, il est important de souligner que les risques constituent un élément incontournable de toute activité économique, en particulier dans le secteur bancaire du fait que l'activité bancaire est une activité intrinsèquement porteuse de risques. Nous avons également évoqué le côté réglementaire concernant les risques bancaires en Algérie.

La démarche de la gestion des risques, quant à elle, est un processus continu qui consiste à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels est exposée l'organisation. La cartographie des risques est un outil clé de cette démarche qui permet d'identifier les risques majeurs et de les évaluer afin de mettre en place des mesures de prévention et de mitigation.

Dans ce contexte le rôle de l'auditeur est crucial. En effet il est bien placé pour jouer un rôle d'assurance et de conseil en matière de gestion des risques. En utilisant des méthodes d'audit rigoureuses, l'auditeur peut aider l'organisation à mieux comprendre les risques auxquels elle est exposée, et contribuer ainsi à la mise en place d'un cadre de gestion des risques efficace et efficient.

**Chapitre 03 : Audit  
interne et gestion des  
risques opérationnels liés  
au processus budgétaire  
au sein de la Banque  
Nationale d'Algérie  
(BNA)**

---

## Introduction

---

Le présent chapitre revêt une importance cruciale dans le cadre de cette étude de recherche, se concentrant sur la mise en pratique des concepts théoriques présentés dans les chapitres précédents. Nous explorons ainsi le processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et analysons la gestion des risques opérationnels associés à ce processus. De plus, nous mettons en évidence le rôle de l'audit interne dans cette mission de gestion des risques opérationnels.

Nous présentons dans la première section de ce chapitre l'organisme d'accueil (BNA) et ses principales missions, ainsi que les directions au sein desquelles nous avons réalisé notre stage pratique à savoir la Direction de Gestion des Risques (DGR) et la Direction de Contrôle de Gestion (DCG).

Dans la deuxième section, nous procédons à donner une description du processus budgétaire au sein de la BNA. Cela inclura de détailler les différentes étapes du processus ainsi que les parties prenantes impliquées. Comprendre le fonctionnement global du processus budgétaire nous permet de mieux appréhender les risques opérationnels qui peuvent émerger tout au long de celui-ci.

La troisième section quant à elle, met l'accent sur la mise en pratique de la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA. Nous identifions et analysons les principaux risques opérationnels qui peuvent surgir au long de ce processus, tout en mettant en évidence le rôle de l'auditeur interne dans cette mission de gestion des risques. En outre, nous proposons un plan d'action visant à remédier aux risques résiduels identifiés.

Ce chapitre est organisé donc comme suit :

- **Section 01** : Présentation de l'organisme d'accueil ;
- **Section 02** : Analyse du processus budgétaire au sein de la BNA ;
- **Section 03** : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA.



## **SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL**

---

Au niveau de cette première section, nous présentons la Banque Nationale d'Algérie, son historique, son organisation, ses objectifs et un petit aperçu sur ses résultats financiers et commerciaux. Nous présentons également les deux directions que nous ont reçus pour effectuer notre stage pratique à savoir la Direction de Gestion des Risques, et la Direction de Contrôle de Gestion.

### **1 Présentation de la BNA**

Nous présentons dans cette partie l'historique de la Banque National d'Algérie, son réseau d'exploitation, ses résultats financiers et commerciaux, ainsi que ses objectifs.

#### **1.1.Historique de la BNA**

La BNA a connu les évolutions suivantes :<sup>125</sup>

- 1966 : La Banque Nationale d'Algérie (BNA), a été créée par l'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966. Elle assurait le financement du secteur agricole jusqu'à 1982.
- 1982 : La restructuration de la BNA a donné naissance à une nouvelle Banque, « La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) », spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural.
- 1988 : La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant sur l'orientation des entreprises économiques vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :
  1. Le retrait du Trésor des circuits financiers et la non-centralisation de distribution des ressources par le Trésor ;
  2. La libre domiciliation des entreprises auprès des banques ;
  3. La non-automaticité des financements.
- 1990 : La loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit quant à elle, a provoqué une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.
- 1995 : La BNA était la première Banque qui a obtenu son agrément par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre 1995.
- 2009 : Au mois de juin 2009, le capital de la BNA est passé de 14,6 milliards de dinars algériens à 41,6 milliards de dinars algériens.

---

<sup>125</sup> Documents internes de la BNA.

## Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

- 2018 : Au mois de juin 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens.

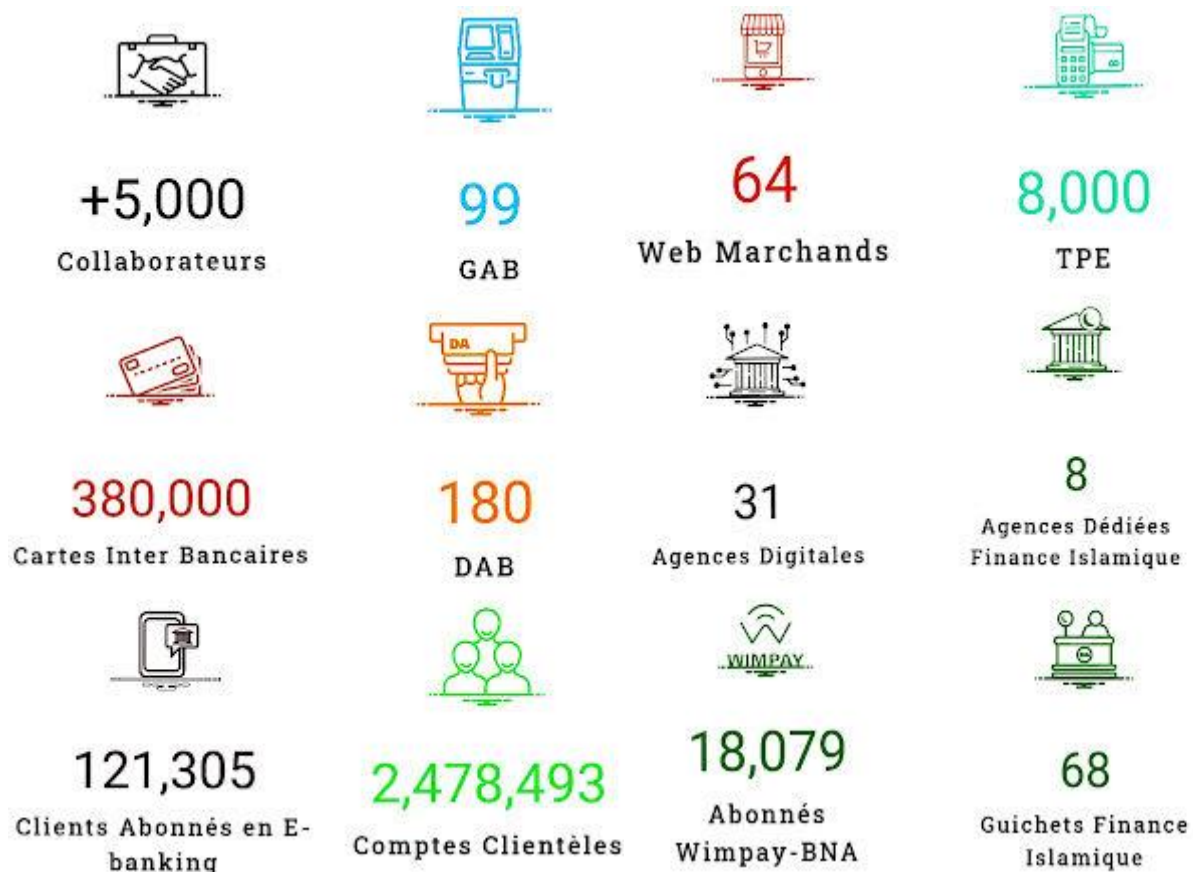
Actuellement, la BNA dispose d'un large réseau d'exploitation réparti sur l'ensemble du territoire national et traite toutes les opérations de banque à savoir : collecte des ressources du public, financement des besoins d'exploitation et d'investissement des agents économiques des secteurs industriel, commercial et agricole, les opérations de change, la gestion des moyens de paiement, etc.

En ce qui concerne son organisation, la BNA est structurée en divisions, chacune se subdivise en plusieurs directions (voir annexe n°04).

### 1.2.BNA en chiffres

Le réseau de la BNA est composé de 223 agences réparties sur tout le territoire national. Ce réseau est encadré par 21 directions régionales (Directions du Réseau d'Exploitation (DRE)). Chaque DRE a un pouvoir hiérarchique sur un nombre d'agences. Les agences de la BNA sont catégorisées comme suit : agences principales, agences de 1ère, 2ème ou 3ème catégorie.

Figure n°09 : Présentation de la BNA en chiffres



Source : Données extraites du site de la BNA, <http://www.bna.dz> consulté le 05/05/2023 à 10h.

#### 1.2.1. Résultats financiers de la BNA

Le tableau ci-dessous présente les résultats financiers de la BNA de l'année 2021.

**Tableau n°14 : Résultats financiers de la BNA l'année 2021**

<b>RESULTATS FINANCIERS (Millions DA)</b>	
<b>Produit Net Bancaire (PNB)</b>	<b>94 617</b>
<b>Résultat Brut d'Exploitation (RBE)</b>	<b>70 294</b>
<b>Résultat d'Exploitation (RE)</b>	<b>57 944</b>
<b>Résultat Net</b>	<b>46 690</b>

**Source :** Elaboré par nos soins à partir des données disponibles sur le site de la BNA, <http://www.bna.dz> , consulté le 10/05/2023 à 7h.

### **Commentaire**

Les résultats financiers de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) montrent une performance solide et positive :

- Le PNB de la BNA s'élève à 94 617 millions DA. Sa valeur est importante, il indique ainsi que l'activité de la banque est créatrice de valeur et qu'elle a une bonne capacité à générer des revenus.
- Le RBE de la BNA s'élève à 70 294 millions DA. Il est élevé, il indique une bonne rentabilité opérationnelle de la banque.
- Le RE de la BNA s'élève à 57 944 millions DA. Ces résultats d'exploitation positifs indiquent que la BNA a réussi à générer des bénéfices à partir de ses activités principales.
- Le résultat net de la BNA s'élève à 46 690 millions DA. Il représente le bénéfice final réalisé par la banque après déduction de toutes les charges. Un résultat net positif est un indicateur de rentabilité globale de la banque, et il démontre la capacité de la BNA à générer des bénéfices après toutes les déductions.

### **1.2.2. Résultats commerciaux de la BNA**

Le tableau ci-dessous présente les résultats commerciaux de la BNA de l'année 2021.

**Tableau n°15 : Résultats commerciaux de la BNA de l'année 2021**

<b>RESULTATS COMMERCIAUX (Millions DA)</b>	
Total du Bilan	4 481 253
Total des Ressources Clientèles Cumulées	1 866 649
Emplois Clientèles	1 439 863
Encours de Crédits Immobiliers	102 087
Encours de Crédits PME/PMI	42 419

**Source** : Elaboré par nos soins à partir des données disponibles sur le site de la BNA, <http://www.bna.dz> , consulté le 10/05/2023 à 7h.

### **Commentaires**

Les Résultats commerciaux quant à eux, témoignent de l'ampleur des activités commerciales de la BNA, avec un bilan important de 4 481 253 millions DA, des ressources clientèles significatives de 1 866 649 millions DA et des emplois clientèles substantiels de 1 439 863 millions DA, notamment dans les secteurs des crédits immobiliers et des crédits aux PME/PMI. Ils illustrent l'engagement de la BNA à soutenir l'économie nationale en fournissant des services financiers adaptés aux besoins de ses clients.

### **1.3.Objectifs de la Banque Nationale d'Algérie**

La Banque National d'Algérie a pour objectifs de<sup>126</sup> :

- S'adapter aux règles de la comptabilité dans ses rapports avec sa clientèle commerciale qui connaît déjà de profonds changements dans ses structures et son organisation ;
- Améliorer sa rentabilité via un accroissement des ressources, contreparties des crédits et pour la promotion des services qui directement ou indirectement peuvent encore augmenter d'avantage cette rentabilité ;
- La préservation de ses propres équilibres ;
- Respecter les règles de gestion providentielle afin de créer de la monnaie, du crédit, des changes et les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie nationale.

## **2. Présentation de la direction d'accueil :**

La Direction de Gestion des Risques (DGR) est née suite à la mise en œuvre du règlement de la Banque d'Algérie n°02/03 du 14/11/2002 portant sur le contrôle interne des banques et

---

<sup>126</sup> Document interne de la BNA.

## **Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

---

des établissements financiers, qui nécessite la création d'une structure chargée de la gestion des risques liés au développement de l'activité bancaire.

### **2.1.Organisation de la DGR**

La Direction de la Gestion des Risques est structurée en quatre (04) départements et un (01) service. (Voir annexe n°05)

#### **Département « Risque de Crédit/Contrepartie »**

Ce département a pour missions essentielles :

- Identifier les risques se rapportant à la fonction crédit octroyés par la banque et assurer leurs suivis plus principalement le risque de défaillance de la contrepartie emprunteuse ;
- Mettre en place les outils de mesure, d'évaluation et de surveillance des risques de crédits ;
- Analyser la qualité du portefeuille des engagements globaux à travers la facture de provisionnement des créances.

#### **Département « Risque Financier »**

Il s'occupe du pilotage, l'animation, la coordination en matière de gestion, d'analyse et de suivi des risques interbancaires, de liquidité, de taux d'intérêt global, de règlement et de marché.

#### **Département « Risque Opérationnel »**

Il a pour principales missions le pilotage, l'animation, la coordination en matière de gestion, d'analyse et de suivi des risques opérationnels.

#### **Département « Centrales des Risques et des Impayés »**

Il se charge principalement de la gestion de deux dispositifs : la cellule centrale des risques et la cellule centrale des impayés.

#### **Service « Gestion Administrative »**

Ce service a pour mission principale d'assurer le suivi et l'exécution, dans le strict respect des textes et procédures en vigueur, de toutes les tâches administratives et comptables inhérentes aux activités de la direction.

### **2.2.Missions de la DGR**

La Circulaire portant N° D'ordre 1923, définit les missions assignées à la DGR comme suit<sup>127</sup> :

- L'identification, l'évaluation et la surveillance des risques de la banque ;
- Définition des outils et des méthodes de maîtrise et de couverture des risques ;
- Définition des procédures relatives aux différents risques ;
- La veille au respect et à l'ajustement des limites fixées des différents risques suivant l'évolution de l'activité de la banque ;

---

<sup>127</sup> Document interne de la DGR

- L'élaboration des rapports périodiques portant sur le résultat des travaux menés relatifs à l'exposition de la banque aux risques et sur les mesures d'actions à prendre ;
- L'élaboration et l'actualisation périodique de la cartographie des risques opérationnels, et communication des résultats ;
- La mise à la disposition des responsables du contrôle permanent et du contrôle périodique le fichier des incidents significatifs ;
- L'examen de l'évolution de la qualité du portefeuille crédit de la banque.
- L'analyse des états (reporting) liés à la surveillance et la gestion des risques reçus des différentes structures ;
- L'élaboration d'un rapport semestriel et annuel sur la mesure et la surveillance des risques de la banque en coordination avec l'ensemble des structures de la banque.

### **3. Présentation de la Direction du Contrôle de Gestion<sup>128</sup>**

La DCG est définie selon la circulaire n°2019 du 03/06/2012. Elle est rattachée hiérarchiquement à la Division Financière. Elle exerce son autorité fonctionnelle pour ce qui trait à l'objet de sa mission et elle entretient des relations fonctionnelles et de coopération avec les directions centrales pour la qualification des objectifs et l'élaboration des plans de développement, des plans annuels et des rapports périodique y relatifs.

#### **3.1.Organisation de la DCG**

La Direction du Contrôle de Gestion comprend :

- Un département planification et prévision Budgétaire ;
- Un département Suivi de la performance et développement du système Contrôle de Gestion ;
- Un service Administratif.

Chaque département est structuré en différents secteurs. (Voir annexe n°06)

#### **3.2.Missions de la DCG**

Les missions clés de la DCG visant à optimiser le système de contrôle de gestion de la banque sont bien définies par la Circulaire n°2019 du 03/06/2012, comme suit <sup>129</sup>:

- La Direction du Contrôle de Gestion participe à la définition de la stratégie de la banque afin d'orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés, en application des orientations de la Direction Générale ;
- Elle contribue au pilotage de la banque permettant de mesurer les performances par rapport aux objectifs fixés ;
- Elle collabore avec les structures de la banque à la déclinaison des objectifs opérationnels et à l'élaboration des plans d'action en ligne avec la stratégie globale de la banque ;

---

<sup>128</sup> Nous nous sommes également déplacé à la Direction du Contrôle de Gestion (DCG) afin de mieux comprendre le processus budgétaire sur le quel notre étude de gestion des risques est menée.

<sup>129</sup> Document interne de la DCG

### **Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

---

- Elle étudie les propositions budgétaires des centres de responsabilité en veillant à la cohérence des objectifs fixés avec les orientations stratégiques ;
- Elle synthétise les informations provenant des structures centrales et formalise la consolidation des prévisions budgétaires de la banque ;
- Elle notifie les autorisations de dépenses à l'ensemble des structures de la banque, après approbation par les organes compétents ;
- Elle procède au suivi de l'exécution du budget, analyse avec les structures les causes des écarts entre les prévisions et les réalisations, et propose des mesures correctives ;
- Elle veille à l'utilisation des ressources d'une manière efficiente ;
- Elle conçoit, de concert avec les lignes métiers, les outils nécessaires au suivi et à l'aide au pilotage de l'activité de la banque (reporting, tableau de bord,..) sur la base des informations quantitatives et qualitatives collectées ;
- Elle produit les rapports de gestion et les rapports périodiques, à partir des données provenant des structures de la banque ;
- Elle participe à la définition des procédures de contrôle de gestion ;
- Elle met en place le système de contrôle de gestion en collaboration avec les services de l'organisation et de l'informatique.

---

## **Section 02 : Analyse du processus budgétaire au sien de la BNA**

---

L'établissement d'un budget est une étape cruciale pour toute institution financière, y compris la Banque Nationale d'Algérie. Pour assurer la planification et la gestion efficace des ses ressources, la BNA suit un processus budgétaire bien défini qui couvre plusieurs étapes.

Dans cette section, nous avons exploré les étapes clés de ce processus, dans le but de pouvoir mener par la suit une étude efficace sur la gestion des risques potentiels liés au processus budgétaire de la BNA.

### **1 Description générale du processus budgétaire de la BNA**

Le budget annuel constitue une représentation financière du programme d'action prévu pour l'année suivante, offrant ainsi à la Direction Générale une vision synthétique des moyens requis pour atteindre les objectifs annuels. Le processus de budgétisation englobe plusieurs étapes, allant de la formulation des objectifs généraux à la surveillance des réalisations budgétaires.

En effet, il débute par la définition des objectifs généraux, qui permettent d'orienter la planification budgétaire. Par la suite, cette planification se poursuit par l'élaboration des prévisions budgétaires, suivie de l'examen des propositions budgétaires afin de parvenir à un budget définitif qui sera soumis à l'approbation du Conseil d'Administration. Enfin, le suivi rigoureux des réalisations est une étape cruciale pour assurer la conformité des résultats aux objectifs fixés et ainsi garantir l'efficacité et l'efficience des opérations.

#### **1.1.Centres de responsabilités**

L'élaboration et le contrôle du budget s'appuient sur un découpage en centres de responsabilités, qui se présentent comme des cellules de base dotées d'un pouvoir délégué pour mettre en place les moyens nécessaires à la réalisation de leurs objectifs assignés. Chaque centre de responsabilité, dénommé centre de produit et de charge, est tenu de planifier les moyens requis pour satisfaire les objectifs préalablement définis pour l'exercice budgétaire à venir.

#### **1.2.Gestion budgétaire**

Étant donné que la gestion budgétaire repose sur la définition des objectifs, l'allocation des moyens et la mise en œuvre de ressources pour les atteindre, il est essentiel de veiller à la corrélation entre les niveaux de réalisation des objectifs commerciaux et les dépenses correspondantes.

Cette préoccupation est d'autant plus importante que les budgets de fonctionnement et d'investissement sont les moyens par lesquels les objectifs définis sont concrétisés. Par conséquent, une gestion budgétaire efficace doit surveiller de près la concordance entre les résultats obtenus et les objectifs visés, et ajuster les dépenses en conséquence pour assurer l'efficacité et l'efficience des opérations.



## **2. Les différents budgets élaborés au sein de la BNA**

Pour planifier et gérer efficacement ses activités, la BNA élabore plusieurs budgets dont nous présentons :

### **2.1. Budget de trésorerie**

Il permet à la banque de prévoir et de planifier ses entrées et sorties de trésorerie sur une période donnée.

Son objectif principal est de garantir que la banque dispose des liquidités nécessaires pour couvrir ses dépenses et pour faire face à ses obligations de paiement, tout en optimisant la gestion de ses excédents de trésorerie.

Ci-dessous se trouve un extrait d'une note d'orientation sur l'élaboration du budget 2020 de la BNA, qui énonce un objectif spécifique lié au budget de trésorerie :

*« Les prévisions de recouvrement des créances comprises en instance de régularisation et des créances en souffrance sont fixées respectivement à 3 000 millions de dinars et à 3 200 millions de dinars pour l'exercice 2020 ».*<sup>130</sup>

### **2.2. Budget commercial**

Il sert à allouer les ressources financières nécessaires pour atteindre les objectifs commerciaux de la banque, il permet ainsi d'établir un cadre de référence pour la gestion des activités commerciales de la banque. Il peut inclure des objectifs de croissance pour différents produits ou services bancaires, tels que les prêts, les comptes d'épargne, les cartes de crédit, etc. Ci-dessous, deux extraits de la même note d'orientation, qui énoncent un objectif spécifique lié au budget commercial :

*« Les actions de bancarisation et d'inclusion financière prévues par la banque, notamment par le développement des canaux de distribution et des produits d'épargne devraient contribuer à la fidélisation de sa clientèle et à la prospection de nouvelles relations. Ainsi, il est demandé au réseau d'exploitation de la rigueur et plus d'efforts afin d'accroître sensiblement le nombre de comptes clientèle, notamment les livrets d'épargne, les comptes courants et les comptes chèques ».*<sup>131</sup>

*« La banque poursuivra en 2020, l'équipement de sa clientèle avec l'émission de : 35 000 cartes Épargne ; 15 000 MasterCard Gold ; 7 000 MasterCard Platinum ; 3 000 MasterCard World Elite ; 10 000 et 5 000 cartes CIB au profit respectivement des entreprises et des professionnels. Il est prévu également l'activation de 160 000 cartes CIB en faveur des particuliers, soit une prévision d'évolution de 18.5% par rapport à l'exercice 2019 ».*<sup>132</sup>

### **2.3. Budget de fonctionnement**

Il sert de base à évaluer et à allouer les ressources nécessaires pour couvrir les charges de fonctionnement courantes de la banque sur une période donnée, généralement une année. Il

---

<sup>130</sup> Note d'orientation sur l'élaboration du budget 2020 de la BNA.

<sup>131</sup> Idem.

<sup>132</sup> Idem.

## **Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

---

comprend les frais de personnel, frais de formation, et autres. Un exemple d'un budget de fonctionnement de la BNA est présenté en annexe n°07.

Ci-dessous se trouve un autre extrait de la note d'orientation précédente, qui énonce un objectif spécifique lié au budget de fonctionnement :

*« Pour l'élaboration du budget de fonctionnement, les structures doivent se référer aux réalisations effectives de l'exercice précédent et de celui en cours, arrêté au 31/08/2019, tout en tenant compte des prévisions de clôture du présent exercice... Au chapitre des dépenses, la maîtrise des charges de fonctionnement restera au centre des préoccupations de la banque et doivent faire l'objet de contrôle et de suivi régulier ».*

### **2.4. Budget d'investissement**

Il permet d'évaluer et d'allouer les ressources nécessaires pour financer les projets d'investissement de la banque, tels que l'acquisition de nouveaux équipements, agencement et installation, modernisation des systèmes informatiques, etc. Un exemple d'un budget d'investissement de la BNA est présenté en annexe n°08.

Toujours de même note d'orientation de 2020, un extrait qui énonce un objectif spécifique lié au budget d'investissement :

*« Les projets de construction et d'aménagement seront réalisés conformément aux dispositions en vigueur. Quant aux projets d'investissements en cours de réalisation, seules les structures susceptibles d'être réalisées durant l'exercice 2020, seront retenues et inscrites au budget... La détermination des enveloppes allouées pour chaque projet se fera sur la base d'une situation précisant la date de démarrage des projets, le montant des tranches consommées et le degré de réalisation ».*

## **3. Étapes clés du processus budgétaire au sein de la BNA**

Nous indiquons que l'ensemble des données relatives au processus budgétaire ont été collectées lors d'un entretien mené avec la responsable du département de Planification et de Prévision Budgétaires, au sein de la DCG, le guide d'entretien utilisé est joint en annexe n°09. Nous nous sommes basé également sur l'exploitation des documents internes de la banque.

Le processus budgétaire au sein de la BNA se compose de 5 étapes essentielles, qui doivent être clairement comprises pour permettre une bonne gestion des ressources. Ces étapes sont décrites ci-dessous :

### **Étape 01 : Élaboration, validation et diffusion de deux notes d'orientation**

La DCG est chargée de préparer deux notes d'orientation, l'une portant sur l'élaboration du budget (voir annexe n°10) et l'autre sur l'élaboration du plan d'actions.

Après leur validation par la Direction Générale (DG), ces notes sont diffusées par la Direction de l'Organisation, des Méthodes et des Procédures (DOMP), de manière à ce que la note d'orientation budgétaire serve de référence pour l'ensemble des structures de la banque lors de l'élaboration de leur budget respectif pour l'année « N+1 ». La seconde note

## **Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

---

d'orientation, relative à l'élaboration du plan d'actions, est quant à elle destinée à être diffusée aux structures centrales, aux divisions et à l'Inspection Générale.

Ces deux notes mises en avant, exposent les objectifs de différentes natures souhaitées par la banque. En termes d'activité commerciale, l'objectif principal de la banque est de mobiliser les flux financiers afin de garantir une couverture optimale des emplois et d'optimiser la gestion de sa trésorerie. Parallèlement, elle s'efforce de renforcer les mesures de gestion des risques, de surveiller les crédits octroyés et d'améliorer le recouvrement des créances en souffrance.<sup>133</sup>

Il convient de souligner que pour un meilleur traitement et une bonne consolidation du budget de la banque, ces notes sont jointes d'un canevas budgétaire qui doit être strictement respecté.

### **Étape 02 : Préparation et transmission des pré-budgets et plans d'actions**

Lors de la réception des notes d'orientation, les structures concernées mènent une évaluation des moyens humains, matériels et financiers à leur disposition, en vue d'estimer leurs besoins. Cette estimation leur permet ensuite de préparer des pré-budgets et plans d'actions adéquats.

Il est impératif pour chaque structure de transmettre à sa hiérarchie supérieure ses pré-budgets et plans d'action pour validation. Cette procédure implique, d'une part, que chaque agence soumette son pré-budget à sa Direction Régionale d'Exploitation (DRE), qui se chargera ensuite de le transmettre à la fois à la Direction de l'Encadrement du Réseau (DER) et à la Direction de l'Animation Commerciale (DAC) qui s'occupe de la partie commerciale du budget. D'autre part, chaque structure centrale transmet son pré-budget et son plan d'actions à la DCG.

### **Étape 03 : Négociation, arbitrage et consolidation des pré-budgets et plans d'actions**

Lorsque les DRE réceptionnent les pré-budgets émanant des agences, elles organisent des réunions avec les Directeurs d'agence pour discuter leurs propositions. L'objectif de cette réunion est de valider les pré-budgets proposés en apportant les ajustements nécessaires, afin de transmettre par la suite un pré-budget consolidé à la DER et à la DAC.

Suite à la réception des pré-budgets consolidés, la DER et la DAC s'attachent à les contrôler et à organiser des réunions de discussions budgétaires avec les Directeurs des DRE, au cours desquelles des négociations et des arbitrages budgétaires sont menés. L'objectif est de consolider l'ensemble des pré-budgets issus des DRE et de les transmettre à la DCG dans les délais prévus.

En outre, la DCG est chargée de recevoir les pré-budgets et les plans d'action émanant des structures centrales. Elle procède, selon un calendrier préétabli, au contrôle, à la négociation et à l'arbitrage nécessaire avant d'effectuer la consolidation de ces derniers.

---

<sup>133</sup> Extrait de la note d'orientation sur l'élaboration du budget de la BNA.

## **Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

---

La DCG réalise enfin une consolidation globale et définitive des pré-budgets et des plans d'action émanant des DRE et des structures centrales, en vue de l'élaboration des projets de budget et du plan d'action de la banque. Ces projets seront présentés au Comité d'audit, à la DG ainsi qu'au Conseil d'administration (CA) pour approbation et validation.

### **Étape 04 : Approbation et notification des projets de budget et plans d'actions**

Les propositions de projets de budgets et de plans d'actions émises par les différentes structures de la banque ne sont pas habilitées à donner lieu à des dépenses avant d'avoir été soumises à l'examen et à l'approbation du CA.

À l'issue de l'approbation des deux projets par le CA, la DCG se charge de transmettre les notifications budgétaires à toutes les structures de la banque. Il incombe alors à chaque DRE de répartir aux agences qui lui sont rattachées, les objectifs approuvés lors des négociations par les niveaux hiérarchiques précédemment mentionnés.

### **Étape 05 : Exécution, contrôle et suivi budgétaire**

Cette étape est composée de deux étapes complémentaires et successives :

- **Exécution**

Une fois que les notifications de leur budget sont dûment reçues par les structures de la banque, elles pourront alors être autorisées à mettre en œuvre les activités planifiées dans le budget, à travers des décisions relatives aux dépenses et aux recettes. Cette étape concrétise les orientations fixées par la banque en termes d'actions concrètes.

À ce niveau, il incombe au gestionnaire de vérifier la régularité et la faisabilité financière de toute dépense envisagée. Cela implique notamment de s'assurer de sa conformité aux réglementations en vigueur, ainsi que de la disponibilité de fonds budgétaires suffisants avant de procéder à sa réalisation. En outre, il convient que les dépenses doivent être engagées dans le cadre des enveloppes budgétaires allouées, en respectant les montants budgétisés et les limites autorisées.

Les structures régionales et centrales ont la possibilité d'exprimer un besoin urgent ou exceptionnel et doivent pour cela soumettre une demande de rallonge budgétaire. Cette demande doit préalablement être approuvée par le responsable hiérarchique avant d'être transmise à la DCG pour examen et analyse. La DCG est chargée de solliciter les justificatifs requis pour l'élaboration d'un budget complémentaire, lequel sera ensuite présenté au CA pour approbation avant d'être notifié aux structures concernées.

- **Contrôle et suivi budgétaire**

Le processus budgétaire fait l'objet d'un suivi continu à travers plusieurs points de contrôle. Voici une synthèse des différentes étapes de contrôle et suivi budgétaire au sein de la BNA :

- Lors de l'élaboration des budgets les responsables hiérarchiques doivent vérifier que les pré-budgets et les plan d'action proposés ne manquent pas d'informations nécessaires ;

## **Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

---

- Ils vérifient ainsi que ces propositions budgétaires, répondent exactement aux exigences de la banque et qu'elles ne sortent pas du cadre des objectifs fixés ;
- Lors de l'exécution, chaque gestionnaire de structure doit s'assurer de la régularité et la faisabilité financière de toute dépense envisagée avant de l'engager ;
- Toute agence est tenue d'élaborer un canevas de ses réalisations budgétaires en vue de transmission à sa DRE ;
- La DRE est chargée de contrôler les réalisations et d'examiner les justificatifs des dépassements enregistrés par l'agence. Elle consolide par la suite les canevas des réalisations budgétaires, y compris les justificatifs des dépassements, et elle les transmet à la DER, à la DAC et à la DCG ;
- La DER et la DAC contrôlent et vérifient les réalisations budgétaires des DRE par rapport aux notifications, si des dépassements sont détectés, une demande d'explication est adressée à la DRE concernée ;
- Après traitement et étude des dépassements, la DCG réclame à la structure concernée, à travers un courrier, les raisons qui ont été à l'origine des écarts formés entre les autorisations de dépenses et ceux réalisés ;
- De même, il est attendu que toute structure centrale prépare le canevas de ses réalisations budgétaires pour le transmettre à la DCG ;
- DCG est chargée de vérifier les réalisations budgétaires par rapport aux notifications et de calculer les écarts et les taux de réalisation pour chaque rubrique ;
- En cas de dépassement constaté sur la côte allouée, la DCG adresse une correspondance aux structures concernées. Ces dernières sont tenues de présenter, par courrier, les justificatifs nécessaires ;
- Il convient d'indiquer que les demandes des rallonges budgétaires sont minutieusement étudiées et font objet d'un contrôle rigoureux ;
- En outre, la DCG reçoit un rapport d'activité trimestriel reprenant l'état d'exécution des budgets (fonctionnement, investissements, objectifs commerciaux) des structures centrales, des divisions, et de la DER pour l'ensemble du réseau.
- Le contrôle et suivi budgétaire au sein de la BNA repose également sur d'autres outils tel que les tableaux de bord budgétaires, l'analyse financière, les enregistrements comptables et les réalisations enregistrées sur système.

### **4. Calendrier budgétaire de la BNA**

Le processus budgétaire au sein de la BNA doit se conformer rigoureusement au calendrier établi, tel que présenté dans le tableau ci-dessous :

### Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

---

**Tableau n°16 : Calendrier budgétaire de la BNA**

<b>Étapes de l'élaboration</b>	<b>Périodes de déroulement</b>
L'envoi de la lettre d'orientation	Août
Négociation et arbitrage budgétaire	Septembre – Octobre
Transmission des projets budgétaires à la DCG après ajustement	Novembre
Consolidation générale	Décembre
Présentation du projet budgétaire final au CA pour approbation	Fin décembre
Notifications budgétaires	Janvier

**Source :** Elaboré par nos soins à partir de la collecte des données.

---

## **Section 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA.**

---

Dans cette section, nous nous engageons dans une mission de gestion des risques liés au processus budgétaire au sein de BNA. Notre objectif est de respecter toutes les étapes recommandées dans une telle mission de gestion des risques. Nous abordons ainsi les risques associés au processus budgétaire de la BNA de manière méthodique et rigoureuse.

Lors de cette mission, nous mettons en évidence le rôle de l'auditeur interne dans ce contexte. Nous proposons finalement un plan d'action visant à remédier aux risques résiduels qui persistent.

### **1 Comprendre le contexte objet d'étude**

En matière de compréhension et d'appréhension du processus budgétaire, nous avons fait exprès de le détailler dans la Section 02, afin de nous faciliter par la suite la collecte des événements risques liés à ce processus. À titre indicatif, nous reprenons ci-dessous les étapes clés du processus budgétaire citées précédemment :

1. Élaboration, validation et diffusion de deux notes d'orientation ;
2. Préparation et transmission des pré-budgets et plans d'actions ;
3. Négociation, arbitrage et consolidation des pré-budgets et plans d'actions ;
4. Approbation et notification des projets de budget et plans d'actions ;
5. Exécution, contrôle et suivi budgétaire.

En plus de l'entretien mené avec la responsable du département de Planification et de Prévisions Budgétaires, et de l'exploitation des documents obtenus auprès de la DCG, nous nous sommes également basés sur une cartographie des processus qui nous a été communiquée par une responsable au niveau de la DGR, afin de nous aider à mieux visualiser les éléments constitutifs du processus budgétaire à savoir : les éléments d'entrée, éléments de sortie, intervenants et activités. Cette cartographie des processus est exposée en annexe n°11.

### **2. Identification des risques**

Il est à noter qu'un second entretien était mené avec la responsable du département de Planification et de Prévisions Budgétaires, portant sur les risques inhérents au processus budgétaire en vue de collecter un ensemble d'événements à risque. Cet entretien est présenté en annexe n° 12.

Ci-dessous est présenté un tableau mettant en évidence les différentes étapes du processus budgétaire, chacune étant associée à un ensemble de risques inhérents.

**Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

**Tableau n°17 : Risque inhérent au processus budgétaire**

Etapes du processus budgétaire	Risques inhérents	Codification
<b>Elaboration, validation, et diffusion de deux notes d'orientation</b>	Envoie tardif des notes d'orientation	R01
	Communication insuffisante sur les objectifs fixés	R02
	Manque de clarté des instructions portant sur la manière de préparer les budgets prévisionnels et plans d'actions	R03
	Erreurs dans les lettres d'orientation	R04
<b>Préparation et transmission des pré-budgets et plans d'action</b>	Erreur de saisie des données	R05
	Base de données non actualisée	R06
	Collection tardive des données	R07
	Préparation tardive des pré-budgets	R08
	Préparation tardive des plans d'actions	R09
	Difficulté d'évaluation des moyens humains	R10
	Difficulté d'évaluation des moyens matériels	R11
	Difficulté d'évaluation des moyens financiers	R12
	Surestimation du budget commercial	R13
	Surestimation du budget de fonctionnement	R14
	Surestimation du budget d'investissement	R15
	Sous-estimation du budget commercial	R16
	Sous-estimation du budget de fonctionnement	R17
	Sous-estimation du budget d'investissement	R18
	Les méthodes de prévision des budgets ne sont pas pertinentes	R19
	Manque de compétences pour réaliser une évaluation précise des prévisions budgétaires	R20
	Absence de concertation avec les services	R21
	Méconnaissance des objectifs spécifiques	R22
	Non-respect des orientations stratégiques	R23
	Plan d'action proposé non adéquat	R24
	Validation tardive des pré-budgets	R25
	Validation tardive des plans d'actions	R26
	Transmission tardive des pré-budgets	R27
	Transmission tardive des plans d'action	R28



**Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

<b>Négociation, arbitrage et consolidation des pré-budgets et plans d'actions</b>	Non-exhaustivité des données budgétaires communiquées	R29
	Non-exactitude des données budgétaires communiquées	R30
	Consolidation tardive des pré-budgets	R31
	Consolidation tardive des plans d'actions	R32
	Résistance de certaines structures aux ajustements budgétaires proposés	R33
	Manque de coordination lors des consolidations	R34
	Erreurs dans la consolidation des pré-budgets	R35
	Erreurs dans la consolidation des plans d'actions	R36
	Insuffisance des ressources nécessaires pour gérer efficacement le processus de consolidation budgétaire	R37
	Non-conformité des pré-budgets aux objectifs de la banque	R38
Non-conformité des plans d'actions aux objectifs de la banque	R39	
<b>Approbation et notification des projets de budget et plans d'actions</b>	Approbation tardive	R40
	Rejet des projets budgétaires	R41
	Conflits d'intérêts	R42
	Pénalisation sur le non-respect du calendrier budgétaire	R43
	Notifications budgétaires tardives	R44
<b>Exécution, contrôle et suivi budgétaire</b>	Dépassement significatif des enveloppes budgétaires allouées	R45
	Non-respect des procédures d'engagement	R46
	Mauvaise gestion du budget alloué	R47
	Fraude financière	R48
	Non-respect des règles fiscales	R49
	Incapacité à tenir compte des priorités stratégiques	R50

## Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

	Absence d'une analyse rigoureuse des demandes de rallonge budgétaire	R51
	Demande de rallonge budgétaire non justifiée	R52
	Demande de rallonge budgétaire mal justifiée	R53
	Budget complémentaire mal géré	R54
	Non-respect des règles et des réglementations en vigueur	R55
	Non-respect des délais de soumission des canevas de réalisations budgétaires	R56
	Insuffisance de contrôle budgétaire	R57
	Insuffisance de suivi budgétaire	R58
	Conflit (responsable – contrôleur)	R59
	Problèmes techniques des systèmes informatiques utilisés pour suivre l'exécution du budget	R60
	Utilisation des systèmes informatiques obsolètes pour la gestion budgétaire	R61
	Ecart important entre réalisation et prévision	R62
	Non réalisation des objectifs fixés	R63
	Non détermination des actions correctives	R64
	Non-exécution des actions correctives	R65
	Actions correctives tardives	R66
	Erreur de saisie ou de calcul sur les tableaux de bord budgétaires	R67

**Source :** Elaboré par nos soins sur la base des entretiens.

Il convient de noter que cette liste n'est pas exhaustive, et que les risques peuvent changer et varier en fonction des données et des conditions en actualités.

### 3. Évaluation des risques

Tout comme nous l'avons exposé dans le deuxième chapitre concernant l'étape de l'évaluation des risques, où nous avons précisé que cette dernière se compose de trois activités successives, à savoir l'évaluation des risques bruts, l'évaluation des actions de maîtrise des risques existantes, et l'évaluation des risques nets. Nous avons donc suivi ces étapes lors de notre pratique, afin de parvenir à des résultats pertinents sur lesquels se base la prise de décision.

#### 3.1.Évaluation des risques Bruts

Nous avons procédé à l'évaluation des risques identifiés en nous appuyant sur les résultats obtenus lors des entretiens menés avec des responsables au niveau de la DCG et de la DGR. Il

## Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

est important de souligner que l'évaluation des risques par le biais des entretiens, présente un aspect subjectif étant donné que les réponses de l'interviewé dépendent de sa perception personnelle du risque, de ses connaissances et des tâches qu'il effectue.

- **Echelle d'évaluation**

La DGR propose les échelles d'évaluation présentées ci-dessous, pour évaluer le risque par ses deux paramètres à savoir la gravité de l'impact (impact d'image et impact financier) et la probabilité de survenance.

**Tableau n°18 : Echelle de détermination de la probabilité de survenance**

Cotation	Apparition de l'évènement
1. Rare	évènement risquant de se produire dans des cas exceptionnels (moins d'une fois tous les 5 ans)
2. Peu fréquent	évènement pouvant se produire une fois tous les 1 à 2 ans
3. Fréquent	évènement risquant de se produire plusieurs fois par an
4. Très fréquent	évènement pouvant se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois)

Source : document interne de la DGR

**Tableau n°19 : Echelle de détermination de l'impact financier**

Impact financier		
Cotation	Intervalle de pertes	Perte financière en DA
1. Faible	Perte financière faible	[50 000 ; 100 000[
2. Moyen	Perte significative mais modérée	[100 000 ; 300 000[
3. Fort	Pertes financières inacceptables ou importantes	[300 000 ; 650 000[
4. Critique	Pertes financières susceptibles d'entraîner l'arrêt immédiat d'une activité	≥ 650 000

Source : document interne de la DGR

Tableau n°20 : Evaluation de la criticité des risques bruts

Probabilité	Criticité des risques bruts			
4. Très fréquent	4. Modéré	8. Significatif	12. Critique	16. Critique
3. Fréquent	3. Modéré	6. Significatif	9. Critique	12. Critique
2. Peu fréquent	2. Mineur	4. Modéré	6. Significatif	8. Significatif
1. Rare	1. Mineur	2. Mineur	3. Modéré	4. Modéré
	1. Faible	2. Moyen	3. Fort	4. Critique
	<b>Impact</b>			

Source : Elaboré par nos soins

En appliquant la formule **Risque brut = Probabilité × Impact**, nous obtiendrons le tableau d'évaluation de la criticité des risques bruts liés aux processus budgétaires :

Tableau n°21 : Evaluation des risques bruts liés au processus budgétaire

Codification	Risque brut		
	Probabilité	Impact	Criticité
R01	2. Peu fréquent	2. Moyen	4. Modéré
R02	2. Peu fréquent	2. Moyen	4. Modéré
R03	2. Peu fréquent	2. Moyen	4. Modéré
R04	1. Rare	2. Moyen	2. Mineur
R05	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R06	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R07	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R08	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R09	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R10	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R11	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R12	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R13	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R14	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R15	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R16	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R17	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique

### Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

R18	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R19	2. Peu fréquent	2. Moyen	4. Modéré
R20	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R21	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R22	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R23	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R24	1. Rare	2. Moyen	2. Mineur
R25	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R26	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R27	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R28	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R29	2. Peu fréquent	2. Moyen	4. Modéré
R30	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R31	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R32	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R33	1. Rare	2. Moyen	2. Mineur
R34	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R35	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R36	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R37	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R38	1. Rare	2. Moyen	2. Mineur
R39	1. Rare	2. Moyen	2. Mineur
R40	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif
R41	1. Rare	3. Fort	3. Modéré
R42	1. Rare	3. Fort	3. Modéré
R43	1. Rare	3. Fort	3. Modéré
R44	2. Peu fréquent	2. Moyen	4. Modéré
R45	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R46	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R47	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R48	2. Peu fréquent	4. Critique	8. Significatif
R49	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R50	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R51	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R52	1. Rare	2. Moyen	2. Mineur
R53	2. Peu fréquent	2. Moyen	4. Modéré
R54	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R55	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R56	3. Fréquent	2. Moyen	6. Significatif

### Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

R57	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R58	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R59	1. Rare	2. Moyen	2. Mineur
R60	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R61	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R62	3. Fréquent	4. Critique	12. Critique
R63	3. Fréquent	4. Critique	12. Critique
R64	2. Peu fréquent	3. Fort	6. Significatif
R65	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R66	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique
R67	3. Fréquent	3. Fort	9. Critique

Source : Elaboré par nos soins

#### 3.2. Hiérarchisation des risques bruts

Nous présentons dans le tableau ci-dessous, les risques bruts liés au processus budgétaire sous une forme hiérarchisée en fonction de leur criticité.

**Tableau n°22 : Hiérarchisation des risques bruts liés au processus budgétaire**

Cod	Probabilité	Impact	Criticité
R62	3	4	12
R63	3	4	12
R05	3	3	9
R16	3	3	9
R17	3	3	9
R18	3	3	9
R20	3	3	9
R45	3	3	9
R46	3	3	9
R47	3	3	9
R50	3	3	9
R54	3	3	9
R60	3	3	9
R61	3	3	9
R65	3	3	9
R66	3	3	9
R67	3	3	9
R48	2	4	8
R06	3	2	6
R07	3	2	6
R08	3	2	6

### Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

---

R09	3	2	6
R10	2	3	6
R11	2	3	6
R12	2	3	6
R13	2	3	6
R14	2	3	6
R15	2	3	6
R21	2	3	6
R22	2	3	6
R23	2	3	6
R25	3	2	6
R26	3	2	6
R27	3	2	6
R28	3	2	6
R30	2	3	6
R31	3	2	6
R32	3	2	6
R34	2	3	6
R35	2	3	6
R36	2	3	6
R37	2	3	6
R40	3	2	6
R49	2	3	6
R51	2	3	6
R55	2	3	6
R56	3	2	6
R57	2	3	6
R58	2	3	6
R64	2	3	6
R01	2	2	4
R02	2	2	4
R03	2	2	4
R19	2	2	4
R29	2	2	4
R44	2	2	4
R53	2	2	4
R41	1	3	3
R42	1	3	3

## Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

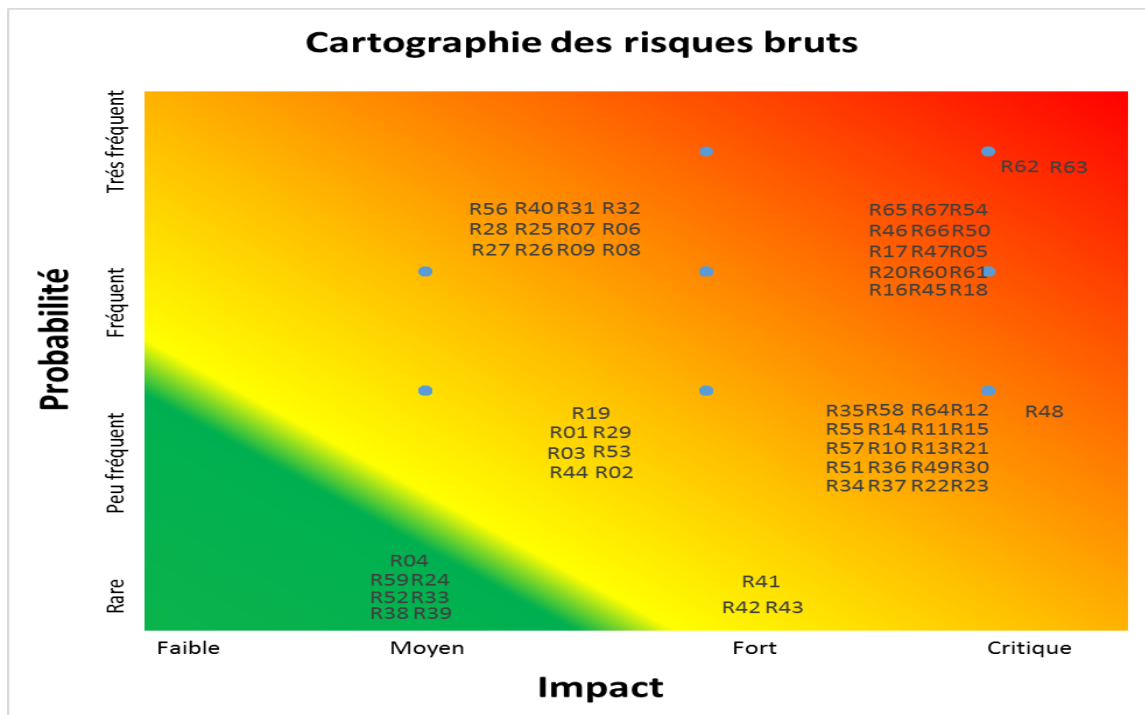
R43	1	3	3
R04	1	2	2
R24	1	2	2
R33	1	2	2
R38	1	2	2
R39	1	2	2
R52	1	2	2
R59	1	2	2

Source : Elaboré par nos soins

### 3.3. Cartographie des risques bruts

Afin de visualiser l'ensemble des risques identifiés, évalués, et hiérarchisés en fonction de leur criticité, nous avons établi une cartographie des risques bruts. Cette dernière, offre une vision synthétique des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel sur le processus budgétaire.

Figure n°10 : Cartographie des risques bruts liés au processus budgétaire



Source : Elaboré par nos soins

#### 3.3.1. Interprétation

La cartographie des risques obtenue se compose de quatre zones distinctes, à savoir la zone verte, jaune, orange et rouge, chacune représentant un niveau de risque différent en fonction de l'impact et de la probabilité associés.

**La zone verte :** Cette zone englobe les risques bruts considérés comme mineurs. Avec un total de 7 risques bruts mineurs identifiés, cela indique que ces risques présentent un impact faible et une probabilité basse. Ces risques peuvent être gérés de manière plus simple et



nécessitent moins d'attention immédiate. Cependant, il est important de rester vigilant et de surveiller ces risques pour éviter qu'ils ne se développent ou ne deviennent plus graves à l'avenir.

**La zone jaune :** Cette zone englobe les risques bruts considérés comme modérés. Les 10 risques bruts modérés identifiés indiquent un niveau d'impact et de probabilité moyens. Ces risques nécessitent une gestion proactive et une attention plus approfondie de la part de la banque. Des mesures de prévention et de contrôle doivent être mises en place pour atténuer les conséquences potentielles associées à ces risques.

**La zone orange :** Cette zone comprend les risques bruts considérés comme significatifs. Avec un total de 33 risques bruts significatifs identifiés, cela souligne l'importance de la préoccupation accrue de ces risques pour la banque. Ils présentent un impact notable et une probabilité relativement élevée. Par conséquent, une gestion proactive et une surveillance constante sont indispensables pour minimiser les conséquences négatives potentielles sur le processus budgétaire de la banque. Des mesures correctives ciblées doivent être mises en place pour et éviter que ces risques ne se transforment en risques critiques.

**La zone rouge :** Cette zone regroupe les risques bruts considérés comme critiques. Avec 17 risques bruts critiques identifiés, il s'agit des risques les plus préoccupants et présentant le plus haut niveau d'impact et de probabilité. Ces risques nécessitent une attention urgente et des mesures immédiates pour les atténuer. Des mesures correctives rapides doivent être mises en place pour minimiser les conséquences négatives potentielles de ces risques critiques sur le processus budgétaire de la banque.

En résumé, cette cartographie des risques bruts liés au processus budgétaire au sein de la BNA, met en évidence les différents niveaux des risques identifiés. Elle souligne la nécessité d'une gestion proactive et d'une surveillance continue pour atténuer les risques, en accordant une attention particulière aux risques significatifs et critiques pour éviter toute conséquence grave sur le processus budgétaire. L'objectif est de réduire l'impact et la probabilité de ces risques grâce à des mesures de prévention, de contrôle et d'intervention appropriées.

#### **4. L'intervention de l'auditeur interne**

Nous avons mené un entretien avec une responsable au niveau de la DGR, afin de mieux comprendre le rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques opérationnels au sein de la BNA (voir annexe n°13). Il s'est avéré que l'intervention de l'auditeur interne se manifeste à différents niveaux.

##### **4.1. Communication de la cartographie des risques bruts**

Le gestionnaire de risques au niveau de la DGR partage sa cartographie des risques bruts avec l'auditeur interne dans le but de :

- Communiquer à l'auditeur interne les dysfonctionnements et autres anomalies constatés et relevés au niveau des structures de la banque ;

## Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

---

- Permettre à l'auditeur interne de planifier ses missions d'audit, et se déplacer sur terrain pour voir les causes qui ont été à l'origine des risques mis en avant par le gestionnaire des risques ;
- Détecter les nouveaux risques potentiels ;
- Détecter les risques qui ont été initialement omis.

De plus, nous avons constaté qu'il a été mentionné dans un rapport portant sur le Contrôle Interne au sein de la BNA, que la communication de la cartographie des risques bruts à l'auditeur interne vise essentiellement à<sup>134</sup> :

- *Définir annuellement des priorités en matière de risque et de plans d'actions en maîtrise de risques et par la même, concentrer les moyens et interventions de nos démembrements sur les activités les plus risquées ;*
- *Permettre de couvrir le maximum d'entités rattachées sur les métiers comportant les risques les plus significatifs ;*
- *Renforcer les actions de formation et de sensibilisation du personnel de la Banque, à travers la mise en place d'un référentiel de formation thématique.*
- *La programmation de missions thématiques privilégiées sur les compartiments considérés comme les plus risqués (criticité élevée).*

A cet égard, il a été également mentionné dans ce même rapport de Contrôle Interne -par rapport à la communication de la cartographie des risques bruts- que :

*« L'objectif principal reste celui de mettre en place des processus efficaces d'alerte et de prévention quant à la survenance d'éventuels risques et dysfonctionnements qui peuvent nuire au bon déroulement des activités courantes des différentes structures de la Banque ».*

Dans ce cadre précis, la matérialisation des objectifs fixés dans le plan d'audit sera soutenue, notamment par<sup>135</sup> :

- *Des missions classiques (Intégrales) ;*
- *Des missions thématiques ;*
- *Des missions ponctuelles*
- *Des missions de suivi des recommandations ;*
- *Des cycles de formation et de perfectionnement du personnel.*

### ➤ **Missions classiques**

Couvrent l'ensemble des processus, fonctions et activités de la banque. Elles visent à évaluer l'efficacité des contrôles internes, la conformité aux politiques et procédures au sein de la banque. Ces missions sont généralement réalisées de manière régulière, selon un calendrier préétabli.

### ➤ **Missions thématiques**

---

<sup>134</sup> Rapport sur le Contrôle Interne de la BNA.

<sup>135</sup> Idem.

## Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

---

Se concentrent sur des processus spécifiques de la banque. Elles visent à approfondir l'analyse et l'évaluation de certaines activités, risques ou processus identifiés comme étant d'une importance particulière pour l'organisation. Par exemple, une mission thématique portant sur : Opérations du service caisse, opérations de Télé-compensation, opération de Commerce Extérieur,... etc.

Ces missions permettent de se concentrer sur des enjeux spécifiques et d'apporter des recommandations ciblées pour améliorer les pratiques dans ces processus.

### ➤ Missions ponctuelles

S'agissant d'interventions répondant à une situation conjoncturelle spécifique ou à une demande spécifique de la direction de la banque. Elles nécessitent de dresser un état des lieux urgent avec les recommandations requises.

### ➤ Missions de suivi des recommandations

Ces missions font suite aux audits précédents et ont pour objectif de vérifier la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports d'audit antérieurs. Ces missions permettent d'évaluer si les mesures d'amélioration ont été prises et si elles ont eu les effets escomptés.

Elles visent également à identifier les éventuels obstacles à la mise en œuvre des recommandations et à proposer des ajustements si nécessaire.

### 4.2.L'appréciation du dispositif de contrôle interne

En outre, le gestionnaire de risques s'attend à ce que l'auditeur interne lui apporte une appréciation objective sur l'existence et sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne, ce qui permettrait au gestionnaire des risques d'établir la cartographie des risques nets.

Cette appréciation consiste à garantir que<sup>136</sup> :

- *Les instructions et les procédures sont bien comprises et appliquées (sensibilisation) ;*
- *Les objectifs et les orientations sont correctement suivis (assiduité et bonne conduite) ;*
- *Les politiques arrêtées par la Direction Générale sont bien suivies (culture d'appartenance et principe de bonne exécution) ;*
- *La gestion est assurée d'une façon saine et rigoureuse (transparence) ;*
- *Les règles d'une bonne organisation sont instaurées (rentabilité) ;*
- *L'utilisation des moyens est judicieuse (efficacité) ;*
- *Les prestations fournies sont de qualité ;*
- *Les contrôles hiérarchiques et fonctionnels sont effectués régulièrement (conformité) ;*
- *Les mesures de redressement préconisées sont prises en charge (suivi).*

### 4.3.Formulation des recommandations

L'auditeur interne est également chargé de :

---

<sup>136</sup> Idem.

- Communiquer les insuffisances constatées aux structures concernées :

*« Les dites insuffisances, sont consignées sur les rapports techniques qui sont établis à l'issue des interventions et adressés aux agences auditées, aux DRE de rattachement ainsi qu'aux structures centrales concernées ».*<sup>137</sup>

- Formuler les recommandations nécessaires pour remédier aux insuffisances constatées :

*« De plus, des réunions de clôture des missions d'audit sont tenues avec les responsables des structures auditées à l'effet d'établir les premières constatations et mettre en place les mesures urgentes de redressements des situations prioritaires non-conformes ».*<sup>138</sup>

- Suivre leur mise en œuvre :

*« La remontée de l'information, par la structure auditée, permet la prise de décision selon le degré de mise en œuvre des recommandations et d'application des actions correctives décidées par le Comité d'Audit, par :*

- *La relance des mesures correctives à l'endroit des récalcitrants ;*
- *La programmation d'une mission de suivi ;*
- *Le classement du dossier si les recommandations majeures ont été prises en charge. »*<sup>139</sup>

#### **4.4.Actualisation de la cartographie des risques**

L'auditeur interne communique au gestionnaire de risques ses rapports d'audit comportant les nouveaux risques détectés, l'appréciation de l'existence et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, les recommandations formulées, ainsi que l'état de suivi des actions correctives recommandées, afin que le gestionnaire de risques puisse effectuer les actualisations nécessaires de sa cartographie par rapport à ces éléments.

### **5. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques**

En nous basant sur l'ensemble des entretiens cités précédemment, et sur l'analyse et l'exploitation des documents qui nous ont été communiqués, nous avons élaboré une synthèse des actions de maîtrise des risques mises en place par la BNA afin de minimiser et contrôler les risques liés au processus budgétaire. Ces dispositifs de maîtrise incluent les éléments suivants :

- Circulaires
  - Circulaire N°1919 portant sur le contrôle interne (voir annexe n°14) ;
  - Circulaire N°2030 portant sur le contrôle interne ;
  - Circulaire N°708 portant sur le budget prévisionnel, découpage en centre de responsabilité, comptabilisation des dépenses et suivi du budget ;
  - Circulaire N763 portant sur le budget prévisionnel, indices comptables des centres de responsabilités ;

---

<sup>137</sup> Idem.

<sup>138</sup> Idem.

<sup>139</sup> Idem.

## **Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

---

- Circulaire N°917 portant sur les comptes de charges : Frais de fonctionnement ;
- Circulaire N°918 portant sur le budget d'investissement ;
- Circulaire N°1.217 portant sur le budget prévisionnel d'exploitation.
- Autres procédures internes (Notes, instructions, sensibilisation...)
- Réglementations internes : Tous les règlements diffusés par la Banque d'Algérie sont strictement respectés, y compris les règlements portant sur la gestion des risques et le contrôle interne des banques, nous citons à titre d'exemple le Règlement Banque d'Algérie N°02-03 du 14/11/2002 et le Règlement Banque d'Algérie N°11/08 du 28/11/2011 diffusé par la lettre de circulaire n°11.906 du 24/04/2012, portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Réglementation externes : nous citons principalement les accords de Bâle, qui sont publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.
- Contrôle trimestrielle des réalisations budgétaires (une fiche de suivi est jointe en annexe n°15) ;
- Autocontrôle : La personne qui a effectué le travail se charge elle-même de le vérifier et de le réviser ;
- Révision par un tiers : Cela implique qu'une deuxième personne effectue une révision supplémentaire après que la première a effectué son propre autocontrôle. Ce type de contrôle permet d'identifier les erreurs qui pourraient avoir été manquées lors de la première vérification et peut apporter une perspective nouvelle et différente sur le travail. En outre, cette deuxième révision peut permettre d'assurer une qualité et une précision encore plus élevées, en éliminant toutes les erreurs restantes et en améliorant la clarté et la cohérence du travail ;
- Contrôle hiérarchique (vertical) : C'est un processus de supervision qui s'étend à tous les niveaux hiérarchiques de la banque. Les supérieurs hiérarchiques surveillent les performances des subordonnés à différents niveaux et évaluent leur travail en fonction des objectifs fixés. Il est exercé par les chefs de départements, et les directeurs de toutes les structures ;
- Enregistrement des opérations sur système ;
- Suivi des états de réalisation sur système ;
- L'utilisation d'Excel avancé ;
- L'utilisation des tableaux de bords budgétaires ;
- Questionnaires diffusés par la DGR pour collecter les événements risques (voir annexe n°16).

### **5.1.Évaluation du dispositif de maîtrise des risques**

Afin d'évaluer l'efficacité de chaque contrôle, une échelle d'appréciation de l'efficacité des DMR (dispositif de maîtrise des risques) est adaptée par la DGR.

## Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

Tableau n°23 : Echelle d'appréciation de l'efficacité des DMR

Efficacité du DMR	
1	Insuffisant : Inefficacité/ Inexistence du DMR
2	Peu suffisant : Le DMR mis en place couvre partiellement le risque.
3	Suffisant : Le DMR mis en place couvre la majorité des risques mais son application est irrégulière.
4	Efficace : Le DMR mis en place couvre la majorité des risques et son application est régulière.

Source : Document interne de la DGR

### 6. L'évaluation des risques nets

En appliquant la formule  $Risque\ net = Risque\ brut - DMR$ , nous obtiendrons le tableau d'évaluation des risques nets liés aux processus budgétaire :

Tableau n°24 : Evaluation des risques nets liés au processus budgétaire

Cod	Classification des risques bruts	Cotation des risques bruts	Appréciation des DMR	Cotation des risques nets	Classification des risques nets
R01	Modéré	4	1	3	Modéré
R02	Modéré	4	1	3	Modéré
R03	Modéré	4	1	3	Modéré
R04	Mineur	2	1	1	Mineur
R05	Critique	9	3	6	Significatif
R06	Significatif	6	1	5	Modéré
R07	Significatif	6	2	4	Modéré
R08	Significatif	6	2	4	Modéré
R09	Significatif	6	2	4	Modéré
R10	Significatif	6	2	4	Modéré
R11	Significatif	6	2	4	Modéré
R12	Significatif	6	2	4	Modéré
R13	Significatif	6	2	4	Modéré
R14	Significatif	6	2	4	Modéré
R15	Significatif	6	2	4	Modéré
R16	Critique	9	2	7	Significatif
R17	Critique	9	2	7	Significatif
R18	Critique	9	2	7	Significatif
R19	Modéré	4	2	2	Mineur
R20	Critique	9	1	8	Significatif

### Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

R21	Significatif	6	3	3	Modéré
R22	Significatif	6	3	3	Modéré
R23	Significatif	6	3	3	Modéré
R24	Mineur	2	2	1	Mineur
R25	Significatif	6	2	4	Modéré
R26	Significatif	6	2	4	Modéré
R27	Significatif	6	2	4	Modéré
R28	Significatif	6	2	4	Modéré
R29	Modéré	4	2	2	Mineur
R30	Significatif	6	2	4	Modéré
R31	Significatif	6	2	4	Modéré
R32	Significatif	6	2	4	Modéré
R33	Mineur	2	1	1	Mineur
R34	Significatif	6	3	3	Modéré
R35	Significatif	6	3	3	Modéré
R36	Significatif	6	3	3	Modéré
R37	Significatif	6	3	3	Modéré
R38	Mineur	2	3	1	Mineur
R39	Mineur	2	3	1	Mineur
R40	Significatif	6	2	4	Modéré
R41	Modéré	3	3	1	Mineur
R42	Modéré	3	1	2	Mineur
R43	Modéré	3	2	1	Mineur
R44	Modéré	4	2	2	Mineur
R45	Critique	9	3	6	Significatif
R46	Critique	9	2	7	Significatif
R47	Critique	9	3	6	Significatif
R48	Significatif	8	4	4	Modéré
R49	Significatif	6	3	3	Modéré
R50	Critique	9	2	7	Significatif
R51	Significatif	6	4	2	Mineur
R52	Mineur	2	4	1	Mineur
R53	Modéré	4	4	1	Mineur
R54	Critique	9	3	6	Significatif
R55	Significatif	6	2	4	Modéré
R56	Significatif	6	2	4	Modéré
R57	Significatif	6	3	3	Modéré
R58	Significatif	6	3	3	Modéré
R59	Mineur	2	1	1	Mineur
R60	Critique	9	2	7	Significatif

### Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

R61	Critique	9	2	7	Significatif
R62	Critique	12	4	8	Significatif
R63	Critique	12	4	8	Significatif
R64	Significatif	6	4	2	Mineur
R65	Critique	9	4	5	Modéré
R66	Critique	9	2	7	Significatif
R67	Critique	9	3	6	Significatif

Source : Elaboré par nos soins

#### 6.1.Hiérarchisation des risques nets

Nous présentons dans le tableau ci-dessous, les risques nets liés au processus budgétaire sous une forme hiérarchisée en fonction de leur cotation.

**Tableau n°25 : Hiérarchisation des risques nets liés au processus budgétaire**

Cod	Cotation	Cod	Cotation	Cod	Cotation
R20	8	R12	4	R36	3
R62	8	R13	4	R37	3
R63	8	R14	4	R49	3
R16	7	R15	4	R57	3
R17	7	R25	4	R58	3
R18	7	R26	4	R19	2
R46	7	R27	4	R29	2
R50	7	R28	4	R42	2
R60	7	R30	4	R44	2
R61	7	R31	4	R51	2
R66	7	R32	4	R64	2
R05	6	R40	4	R04	1
R45	6	R48	4	R24	1
R47	6	R55	4	R33	1
R54	6	R56	4	R38	1
R67	6	R01	3	R39	1
R06	5	R02	3	R41	1
R65	5	R03	3	R43	1
R07	4	R21	3	R52	1
R08	4	R22	3	R53	1
R09	4	R23	3	R59	1
R10	4	R34	3		
R11	4	R35	3		

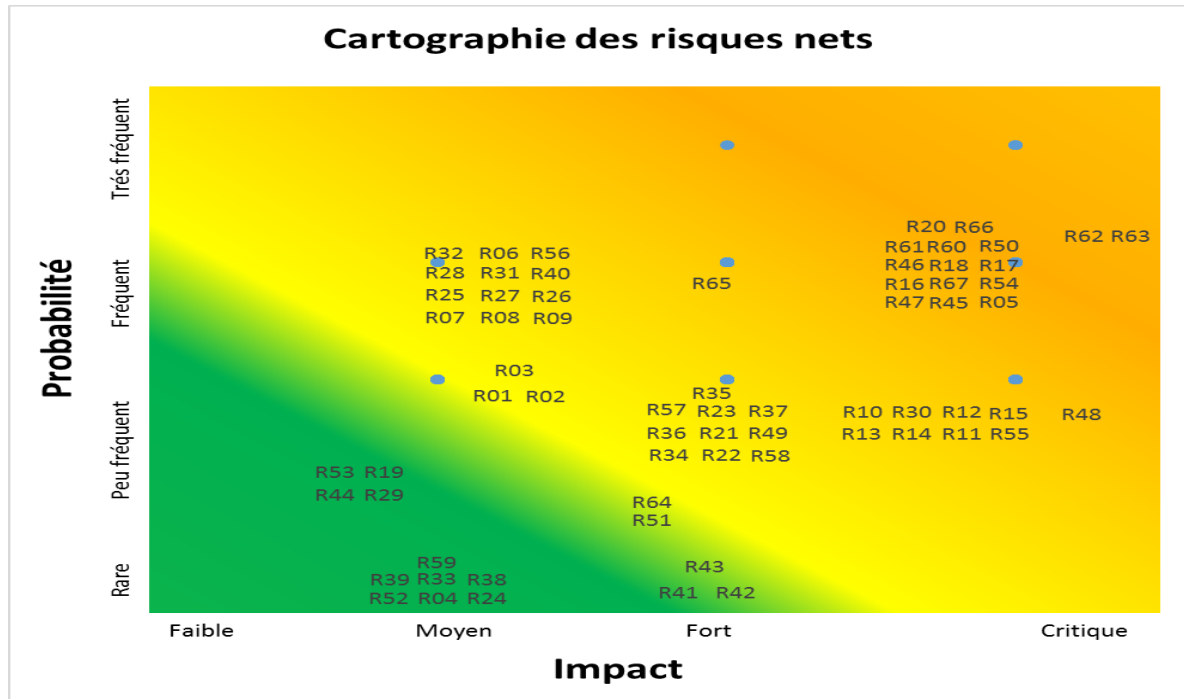
Source : Elaboré par nos soins



### 6.2. Cartographie des risques nets

Nous présentons ci-dessous une cartographie des risques nets, offrant une vision globale des risques résiduels après l'appréciation des actions de maîtrise et de contrôle. Cette cartographie permet de visualiser les risques restants en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel sur le processus budgétaire au sein de la BNA.

**Figure n°11 : Cartographie des risques nets liés au processus budgétaire**



Source : Elaboré par nos soins

### 6.3. Interprétation

La cartographie des risques nets établie, présente une image consolidée des risques résiduels liés au processus budgétaire au sein de la BNA. Elle se compose de trois zones distinctes, à savoir la zone verte, jaune et orange, chacune reflétant un niveau de risque différent en fonction de l'impact et de la probabilité associés.

**La zone verte :** Cette zone regroupe les risques mineurs, représentant un niveau de risque relativement faible. Avec 16 risques identifiés dans cette zone, cela suggère que les mesures de prévention et de contrôle mises en place ont été efficaces pour atténuer ces risques et les maintenir à un niveau acceptable.

**La zone jaune :** Cette zone regroupe les risques modérés, avec un total de 35 risques. Bien que ces risques ne soient pas considérés comme critiques, ils nécessitent une attention et une surveillance continues pour éviter qu'ils ne se détériorent et ne deviennent plus significatifs. Il serait judicieux de mettre en place des actions supplémentaires pour renforcer les mesures de maîtrise existantes et réduire davantage ces risques.

**La zone orange :** Cette zone comprend les risques significatifs, avec 16 risques identifiés. Ces risques ont un impact potentiel plus élevé, il est donc important de mettre en œuvre des

## Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie

mesures ciblées pour les atténuer. Une analyse plus approfondie de ces risques peut être nécessaire pour comprendre leurs causes sous-jacentes et définir des stratégies appropriées de gestion des risques.

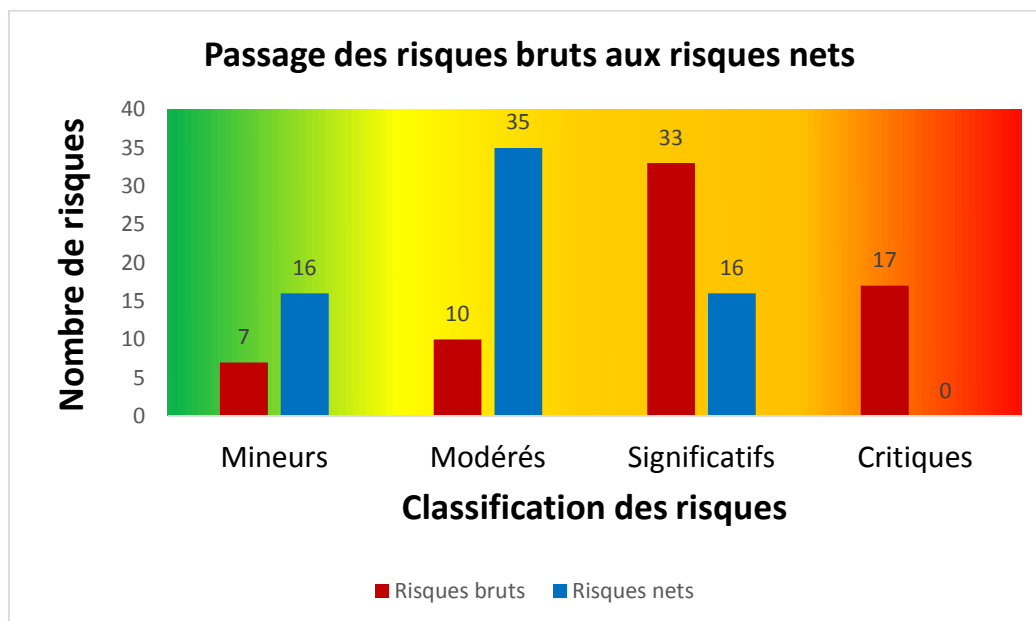
Il est à noter avec satisfaction qu'aucun risque critique n'a été relevé, ce qui est une bonne nouvelle en termes de gestion des risques.

Dans l'ensemble, cette cartographie des risques nets reflète les mesures préventives mises en œuvre par la BNA pour atténuer les risques liés au processus budgétaire. Néanmoins, il est impératif de poursuivre une surveillance continue et une évaluation régulière des risques, tout en instaurant des actions préventives appropriées afin de maintenir ces risques à un niveau acceptable et de garantir la stabilité et la fiabilité du processus budgétaire de la banque.

### 7. Passage des risques bruts aux risques nets

Nous présentons ci-dessous un graphique histogramme illustrant le passage des risques bruts aux risques nets liés processus budgétaire au sein de la BNA. Il comporte deux axes : l'axe horizontal représente la classification des risques (faible, moyen, fort, critique), tandis que l'axe vertical indique le nombre de risques.

Figure n°12 : Représentation graphique du passage des risques bruts aux risques nets



Source : Elaboré par nos soins

#### 7.1. Interprétation

L'analyse du graphique ci-dessus nous permet de constater qu'à l'aide des DMR mis en place par la banque, l'ensemble des risques identifiés sont transformés en risques de moindre gravité.

**Classification « Critique » :** Nous constatons une baisse totale du nombre de risques, passant de 17 risques bruts à 0 risque net. Cela est dû aux mesures de maîtrise des risques mises

en œuvre par la banque, qui ont été efficaces pour réduire considérablement la criticité des risques identifiés, et les transformer en risques de moindre gravité.

**Classification « Significatif » :** Nous constatons que le nombre de risques a été réduit de manière substantielle, passant de 33 risques bruts à 16 risques nets. Les actions de maîtrise des risques ont démontré leur efficacité pour atténuer ces risques et les ramener à un niveau de moindre gravité.

**Classification « Modéré » :** Nous constatons que le nombre de risques s'est élevé, passant de 10 risques bruts à 35 risques nets. Cela est expliqué par la transformation de certains risques critiques et significatifs en risques modérés à la suite de la mise en œuvre des mesures de maîtrise. Il est important de noter que malgré cette transformation, ces risques modérés demeurent sous surveillance et nécessitent une attention continue.

**Classification « Mineur » :** Nous constatons que le nombre de risques s'est élevé de 7 risques bruts à 16 risques nets, ce qui indique que le champ des risques acceptables s'est élargi grâce aux actions de maîtrise des risques qui ont permis de réduire la gravité de certains risques et les rendre conformes aux critères de tolérance établis par la banque.

En résumé, le graphique histogramme met en évidence le passage des risques bruts aux risques nets liés au processus budgétaire au sein de la BNA. Les mesures de maîtrise des risques ont été particulièrement efficaces pour éliminer les risques critiques et réduire de manière significative les autres risques. Cependant, il est important de continuer à surveiller et à gérer les risques résiduels qui persistent.

## **8. Plan d'action recommandé**

À la lumière des résultats obtenus lors de l'étude pratique menée sur la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA, il est maintenant nécessaire de proposer un plan d'action qui permettra de maîtriser et minimiser ces risques et d'optimiser les performances de la banque. À cet effet, nous recommandons les actions suivantes :

- La banque devrait mettre en place un manuel de procédures interne pour décrire les processus et les responsabilités de chaque personnel de manière précise et claire, et devrait veiller à ce que ces procédures soient bien comprises et suivies par l'ensemble des parties prenantes concernées.
- La banque devrait mettre en place un programme de formation et de développement spécifique à la gestion des risques, incluant des formations en matière de prévisions budgétaires pour aider les personnels à améliorer et à développer leurs compétences existante, ainsi que leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences.
- La banque devrait impliquer les parties prenantes dans le processus budgétaire et obtenir leur feedback sur les prévisions. Cela peut aider à identifier les éventuels écarts dès le début du processus et à prendre des mesures pour les éviter.
- La banque devrait définir des objectifs qui soient réalisables et réalistes, en se basant sur des données fiables et des prévisions précises.

### **Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie**

---

- La banque peut mettre en place des mesures d'incitation pour encourager les personnels à atteindre les objectifs fixés, comme des primes ou des promotions. Cela peut aider à motiver les personnels et à améliorer la réalisation des objectifs.
- La banque devrait encourager une culture d'amélioration continue dans la planification budgétaire en organisant des sessions de rétroaction et d'évaluation avec les parties prenantes impliquées dans le processus. Cela permettra d'identifier les points forts et les faiblesses du processus, et de proposer des pistes d'amélioration.
- La banque devrait mettre en place un plan d'investissement pour la modernisation des systèmes informatiques obsolètes et pour la mise à niveau des systèmes existants.
- La banque devrait mettre en place des procédures de maintenance régulières pour assurer la disponibilité continue des systèmes informatiques et leur bon fonctionnement.
- La banque devrait mettre en place un système de suivi des dépenses en temps réel pour permettre une gestion proactive des dépenses et éviter les dépassements de budget
- La banque devrait envisager la possibilité de mettre en place un système de sanctions proportionnelles à la gravité de la situation. Ces sanctions pourraient avoir un caractère dissuasif pour éviter que les manquements ne se répètent.

---

## Conclusion

---

En conclusion, ce chapitre a permis de concrétiser le contexte de notre étude, en décrivant l'organisme d'accueil, en détaillant le processus budgétaire et en gérant les risques opérationnels liés à ce processus tout en mettant en évidence le rôle de l'audit interne dans cette mission. La mise en œuvre du plan d'action proposé permettra à la BNA de renforcer la fiabilité et la transparence de son processus budgétaire, tout en minimisant les risques opérationnels associés.

Dans la première section, nous avons présenté l'organisme d'accueil, la BNA, ainsi que les directions où nous avons effectué notre stage, en détaillant leur organigramme et leurs missions. Cette première section visait à fournir un contexte clair quant au lieu où notre étude pratique s'est déroulée.

La deuxième section a été consacrée à une description du processus budgétaire au sein de la BNA. Nous avons exposé les étapes clés de ce processus, allant de l'élaboration et la validation des notes d'orientation à l'exécution, le contrôle et le suivi budgétaire. Cette étape nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement et les spécificités du processus budgétaire au sein de la BNA, et donc de mieux appréhender les risques opérationnels liés à ce processus.

Dans la troisième section, nous avons réalisé une mission de gestion des risques liés au processus budgétaire. Nous avons identifié les risques potentiels, évalué les risques bruts, apprécié les dispositifs de maîtrise des risques (DMR) et évalué les risques nets. Lors de cette mission, nous avons indiqué l'intervention de l'auditeur interne, en mettant en évidence son rôle dans l'évaluation indépendante et objective sur l'existence et sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne, la détection des nouveaux risques potentiels et la formulation des recommandations nécessaires.

Enfin de cette section, nous avons proposé un plan d'action visant à remédier aux risques résiduels identifiés. Ce plan d'action repose sur des mesures spécifiques pour renforcer les contrôles internes, améliorer les processus budgétaires et garantir une gestion proactive des risques opérationnels liés à ce processus.

# **Conclusion générale**

L'objectif de notre étude consistait à déterminer le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels au sein d'une organisation, et plus précisément au sein de la Banque Nationale d'Algérie BNA. Dans cette perspective, nous avons mené une mission de gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire tout en mettant en évidence les différents niveaux d'intervention de l'auditeur interne au cours de cette mission.

À travers cet objectif, notre préoccupation était de répondre à la problématique posée :

**« Dans quelle mesure l'audit interne joue-t-il un rôle prépondérant dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA? »**

Pour ce faire, nous avons scindé notre travail de recherche en deux parties principales. La première partie se concentre sur une revue de littérature théorique, permettant de comprendre les fondements conceptuels de l'audit interne et de la gestion des risques opérationnels, afin d'établir une base théorique solide.

Cette partie est composée de deux chapitres, un premier chapitre consacré à la détermination du cadre théorique de l'audit interne, en exposant des généralités sur l'audit interne, l'audit bancaire, ainsi que la démarche de conduite d'une mission d'audit interne.

Nous avons développé dans le deuxième chapitre la notion des risques opérationnels en milieu bancaire, la démarche de leur gestion, ainsi que le rôle de l'audit interne dans ce cadre.

Par ailleurs, nous avons adopté une approche pratique au niveau de la deuxième partie visant à mettre en application les concepts théoriques abordés, afin de renforcer notre compréhension du sujet et d'enrichir notre analyse.

## **Résultats de la recherche**

A partir de notre revue de littérature et de notre étude de terrain, nous avons obtenu des résultats constituant des éléments de réponse aux questions préalablement posées.

### **Premier résultat**

Le processus budgétaire au sein de la BNA se compose de 5 étapes essentielles, qui doivent être clairement comprises pour permettre une bonne gestion des ressources :

- Élaboration, validation et diffusion de deux notes d'orientation

Ces deux notes d'orientations sont destinées à tous le réseau, elles exposent les objectifs de différentes natures souhaitées par la banque.

- Préparation et transmission des pré-budgets et plans d'actions

Lors de la réception des notes d'orientation, les structures concernées mènent une évaluation des moyens humains, matériels et financiers à leur disposition, en vue d'estimer leurs besoins. Cette estimation leur permet ensuite de préparer des pré-budgets et plans d'actions adéquats. Il est impératif pour chaque structure de transmettre à sa hiérarchie supérieure ses pré-budgets et plans d'action pour validation.

- Négociation, arbitrage et consolidation des pré-budgets et plans d'actions

## Conclusion générale

---

Après avoir reçu les prés-budgés et les plans d'action des différentes structures, validées par leur hiérarchie supérieure, la DCG réalise enfin une consolidation globale et définitive des pré-budgés et des plans d'action, en vue de l'élaboration des projets de budget et du plan d'action de la banque. Ces projets seront présentés au Comité d'audit, à la DG ainsi qu'au Conseil d'administration (CA) pour approbation et validation.

- Approbation et notification des projets de budget et plans d'actions

À l'issue de l'approbation des deux projets par le CA, la DCG se charge de transmettre les notifications budgétaires à toutes les structures de la banque. Il incombe alors à chaque DRE de répartir aux agences qui lui sont rattachées, les objectifs approuvés lors des négociations par les niveaux hiérarchiques précédemment mentionnés.

- Exécution, contrôle et suivi budgétaire

Une fois que les notifications des budgets sont dûment reçues par les structures de la banque, elles pourront alors être autorisées à mettre en œuvre les activités planifiées dans le budget. Cependant, le processus budgétaire fait objet d'un suivi continu à travers plusieurs points de contrôle.

### Deuxième résultat

Pour couvrir son processus budgétaire, la BNA met en place le dispositif de gestion des risques suivant :

- Circulaires, notes et instructions destinées à tout le réseau ;
- Sensibilisations ;
- Réglementations internes : Tous les règlements diffusés par la Banque d'Algérie sont strictement respectés, y compris les règlements portant sur la gestion des risques et le contrôle interne des banques ;
- Réglementation externes : Nous citons principalement les accords de Bâle, qui sont publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire ;
- Contrôle trimestrielle des réalisations budgétaires ;
- Autocontrôle : La personne qui a effectué le travail se charge elle-même de le vérifier et de le réviser ;
- Révision par un tiers : Cela implique qu'une deuxième personne effectue une révision supplémentaire après que la première a effectué son propre autocontrôle ;
- Contrôle hiérarchique (vertical) : C'est un processus de supervision qui s'étend à tous les niveaux hiérarchiques de la banque. Les supérieurs hiérarchiques surveillent les performances des subordonnés à différents niveaux et évaluent leur travail en fonction des objectifs fixés. Il est exercé par les chefs de départements, et les directeurs de toutes les structures ;
- Enregistrement des opérations sur système ;
- Suivi des états de réalisation sur système ;
- L'utilisation d'Excel avancé ;
- L'utilisation des tableaux de bords budgétaires ;
- Questionnaires diffusés par la DGR pour collecter les événements risques.

### Troisième résultat



## Conclusion générale

---

L'auditeur interne intervient dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaires au sein de la (BNA) à différents niveaux :

- Le gestionnaire de risques au niveau de la DGR partage sa cartographie des risques bruts avec l'auditeur interne dans le but de :
  - Communiquer à l'auditeur interne les dysfonctionnements et autres anomalies constatés et relevés au niveau des structures de la banque ;
  - Permettre à l'auditeur interne de planifier ses missions d'audit, et se déplacer sur terrain pour voir les causes qui ont été à l'origine des risques mis en avant par le gestionnaire des risques ;
  - Détecter les nouveaux risques potentiels ;
  - Détecter les risques qui ont été initialement omis.
- L'auditeur interne apporte, une appréciation objective sur l'existence et sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne, ce qui permettrait au gestionnaire de risques d'établir la cartographie des risques nets.
- L'auditeur interne formule des recommandations pour remédier aux insuffisances constatées et assure leurs suivi ;
- L'audit interne communique ses rapports d'audit au gestionnaire de risques pour que celui-ci effectue les actualisations nécessaires.

## Vérification des hypothèses

Sur la base du premier résultat obtenu, nous pouvons dire que notre première hypothèse :

«Le processus budgétaire au sein de la BNA pourrait avoir plusieurs étapes clés, de la demande de préparation des prés-budgets, au contrôle et suivi de l'exécution du budget final », est **confirmée ✓**.

En nous appuyant sur le deuxième résultat obtenu, nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse :

« Il est possible que la BNA ait mis en place un dispositif de gestion des risques opérationnels pour couvrir son processus budgétaire », est **confirmée ✓**.

A partir du troisième résultat obtenu, nous pouvons dire que notre troisième hypothèse :

« L'auditeur interne pourrait avoir différentes interventions dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA », est **confirmée ✓**.

Enfin, à la lumière des résultats présentés ci-dessus, nous nous permettons donc de dire que notre hypothèse principale :

« L'audit interne peut jouer un rôle prépondérant dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA, en apportant une assurance sur le degré de maîtrise de ses risques » est **confirmée ✓**.

## Limites de la recherche

En raison de l'étendue considérable du domaine de l'audit interne et de la gestion des risques opérationnels, il serait impossible d'en couvrir tous les aspects dans un mémoire. Cependant, nous présentons ci-dessous un ensemble de difficultés que nous avons rencontrées lors de notre recherche :

## Conclusion générale

---

- Absence d'un manuel de procédure interne au sein de la DGR ;
- Les personnels au niveau de la DGR n'ont pas eu de formation en matière de gestion des risques ;
- Concertation insuffisante entre les différentes structures de la banque ;
- La cartographie des processus n'est pas actualisées ;
- L'établissement de la cartographie des risques est encore un projet en phase de démarrage.

## Recommandations

Afin de permettre à la BNA de mieux maîtriser ses risques et d'optimiser ses performances, nous proposons les recommandations suivantes :

- La mise en place un manuel de procédures interne pour décrire les processus et les responsabilités de chaque personnel de manière précise et claire ;
- La veille à ce que les procédures soient bien comprises et suivies par l'ensemble des parties prenantes concernées ;
- La mise en place d'un programme de formation et de développement spécifique à la gestion des risques pour aider les personnels à améliorer et à développer leurs compétences existante, ainsi que leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences ;
- Renforcer la communication ascendante et descendante au sein de la banque ;
- L'actualisation de la cartographie des processus.

## Perspectives de la recherche

Afin de combler les lacunes en termes d'information dans notre travail, nous proposons d'explorer les thèmes suivants :

- L'audit interne en tant qu'évaluateur du système de gestion des risques opérationnels ;
- L'utilisation de la cartographie des risques opérationnels par l'auditeur interne ;
- L'audit interne, la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques opérationnels ;
- La collaboration entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

- ANDERSON, Urton L, HEAD, Michael J, « **Internal Auditing- Assurance and Advisory Services** », Edition the Internal Audit Foundation, USA, 2018.
- CHELLEY, Dan, SEBELOUE, Stéphane. « **Les métiers du risque et du contrôle dans la banque** », Édition OPTimindWinter, Paris, Mars 2014.
- COSO, « **Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry** », Edition Crowe, Janvier 2019.
- BOECKER, Corina. « **Internal Audit Handbook** », Édition Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2008.
- DESIRE-LUCIANI, Marie-Noëlle, HIRSCH, Daniel, KACHER, Nathalie, POLOSSAT, Marc. « **LE GRAND LIVRE DU CONTRÔLE DE GESTION** », Édition Eyrolles, Paris, 2013.
- DOV, Ogien. « **Comptabilité et audit bancaire** », Édition DUNOD, Paris, 2008.
- Groupe Professionnel Assurance. « **Cahier de la recherche, La cartographie des risques** », 2<sup>e</sup> édition de l'IFACI, Paris, Septembre 2023.
- Groupe Professionnel Banque. « **De la cartographie des risques au plan d'audit** », IFACI, Paris, Décembre 2013.
- Groupe Professionnel Industrie et Commerce. « **Etude du Processus de Management et de Cartographie des Risques** », IFACI, Paris, décembre 2003.
- IFACI. « **Les Outils d'Audit Interne** », Eyrolles, Paris, 2013.
- IFACI, RIDING Kurt-F, SOBEL, Paul-J, ANDRESON Urton-L. « **Manuel d'Audit Interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques** » Édition Eyrolles, Paris, 2015.
- KEREBEL, Pascal. « **Management des risques** », Édition Eyrolles, Paris, 2009.
- MOREAU, Frank. « **Comprendre et gérer les risques** », Édition d'Organisation, Paris, 2002.
- MORTUREUX, Yves. « **Fondamentaux de l'analyse de risque, regard fiabilité sur la sécurité industrielle** », Edition coordonnée par Coltide Gagey et Caroline Kamaté, Toulouse- France, Juillet 2016.
- ONWURA NZECHUKWU, Patrick. « **Internal Audit Practice from A to Z** », Edition CRC Press, Boca Raton- État-Unis, 2016.
- PHILLIPS, Ann W. « **ISO 9001: 2015 Internal Audits Made Easy: Tools, Techniques, and Step-by-step, Guidelines for Successful Internal Audits** » Edition: ASQ Quality Press, Plankinton AVE-USA, 2015.
- RENARD, Jacques. « **Théorie et pratique de l'audit interne** », Édition Eyrolles, Paris, 2010.
- RENARD, Jacques, KRON, Patrick, VAURS, LLouis « **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne** », Eyrolles, Paris, 2012.
- SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-PAREGE, Olivier. « **Audit interne et référentiel de risques** », Édition DUNOD, Paris, 2014.
- THIBODEAU, Jay C, FREINDER, Deborah. « **Auditing After Sarbane-Oxley: Illustrative Cases** », McGraw-Hill Irwin, New Yok-USA, 2009.

## Revue

## Bibliographie

- CHEBAIKI, Saadane, SLIMANI, Khédidja. « **Les Accords de Bâle ou l'Évolution des Règles Prudentielles** », Djadid El-iktissad Review, Décembre 2014.
- DI MARTINO, Michel. « **Les règles prudentielles de Bâle 1, Bâle 2, Bâle 3 et le financement des entreprises** », Revue Française de Comptabilité, Février, 2020.
- EL ATTAOUI, Zouhair, FILALI Souad, FILALI El Ghorfi. « **Application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management des risques dans les établissements publics : Cas de la RADEEL** », Revue Internationale des Sciences des Gestions, 2020/11/07.
- GHANDARI, Youssef. « **Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel COSO** », Revue Marocaine de gestion et d'Economie, 2011.
- KABBJ, Smail, MIGHISS, Samira. « **L'AUDIT A L'ERE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE** », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02/09/2021.
- KHARBACH, Mohamed, ZAAM, Houria, EL GUIR, Souhail. « **Le rôle du COSO dans un contrôle interne efficace : Une étude exploratoire dans le contexte marocain** », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 31/01/2022.
- DEFOND, Mark L, FRANCIS, Jere R. « **Audit Research after Sarbane-Oxley** », Auditing: A Journal of Practice & Theory, 2005.
- WAKO, M.R.D, TONEY, A.F, MAKANI, S.R. « **Pratique de l'audit interne et gestion de risques de crédit dans les IMF au Cameroun : Mariage ou divorce** », Revue Alternatives Managériales Économiques, Juillet 2021.
- ZAAFRANE, Mansourai. « **L'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire, Cadre de référence des banques algériennes** », Revue les cahiers du POIDEX, Septembre 2016.

## Travaux universitaires

- BELKACEMI, Fadila. « **Apport de l'audit interne à la performance des entreprises industrielles algériennes** », Thèse de doctorat, Université d'Alger, 2016-2017.
- CHEKROUN Mériem. « **Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes** », Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid, Telmcen, 2013-2014.
- RENAUDIN, Alexis. « **Modèle de capital économique pour le risque opérationnel bancaire : Estimation, Diversification** », ISFA, LYON, 2012.

## Webographie

- <https://docs.ifaci.com>
- <https://www.theia.org>
- <https://www.aps.dz>
- [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.formation-audit-ecofi.com](http://www.formation-audit-ecofi.com)
- <https://www.bis.org>

## Bibliographie

---

- <https://www.internalaudit.iastate.edu/internal-controls/Coso>
- <https://www.wcoomd.org>
- [www.appvizer.fr](http://www.appvizer.fr)
- <http://www.pr4gm.com>
- <https://www.dgssi.gov.ma>
- <http://www.theciaca.org>
- [www.values-associates.fr](http://www.values-associates.fr)

# **ANNEXES**

**Annexe n°01 : Règlement N°14-01 du 16 février 2014**

**REGLEMENT N°2014-01 DU 16 FEVRIER 2014 PORTANT  
COEFFICIENTS DE SOLVABILITE APPLICABLES AUX BANQUES  
ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS**

**Le gouverneur de la Banque d'Algérie,**

- Vu l'ordonnance n°76-101 du 9 décembre 1976, modifiée et complétée, portant code des impôts directs et taxes assimilées ;
- Vu l'ordonnance n°96-09 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 relative au crédit-bail ;
- Vu l'ordonnance n°03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003, modifiée et complétée, relative à la monnaie et au crédit, notamment ses articles 62 (h) et 97 ;
- Vu le décret présidentiel du 10 Rabie El Aouel 1422 correspondant au 2 juin 2001 portant nomination du gouverneur et de vice-gouverneurs de la Banque d'Algérie ;
- Vu le décret présidentiel du 10 Rabie El Aouel 1422 correspondant au 2 juin 2001 portant nomination des membres du conseil d'administration de la Banque D'Algérie ;
- Vu le décret présidentiel du 26 Chaâbane 1423 correspondant au 2 novembre 2002 portant nomination d'un membre du conseil d'administration de la Banque d'Algérie ;
- Vu le décret présidentiel du 24 Dhou El Kaada 1424 correspondant au 14 janvier 2004 portant nomination des membres du conseil de la monnaie et du crédit de la Banque d'Algérie ;
- Vu le décret présidentiel du 5 Joumada El Oula 1427 correspondant au 1er juin 2006 portant nomination d'un vice-Gouverneur de la Banque d'Algérie ;
- Vu le règlement n°91-09 du 14 août 1991, modifié et complété, fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers ;
- Vu le règlement n°09-04 du Aouel Chaâbane 1430 correspondant au 23 juillet 2009 portant plan de comptes bancaire et règles de comptable applicables aux banques et aux établissements financiers ;
- Vu le règlement n°09-08 du 12 Moharram 1431 correspondant au 29 décembre 2009 relatif aux règles d'évaluation et de comptabilisation des instruments financiers par les banques et les établissements financiers ;
- Vu le règlement n°11-08 du 3 Moharram 1433 correspondant au 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ;
- Après délibération du conseil de la monnaie et du crédit en date du 16 février 2014 ;

**Promulgue le règlement dont la teneur suit :**

**Article 1<sup>er</sup> :** Le présent règlement a pour objet de fixer les coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

**Article 2 :** Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence, sur base individuelle ou consolidée, un coefficient minimum de solvabilité de 9,5 % entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés.

**Article 3 :** Les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit, opérationnel et de marché, à hauteur d'au moins de 7 %.

Source : Site de la Banque d'Algérie <https://www.bank-of-algeria.dz> , consulté le 20/05/2023 à 9h.

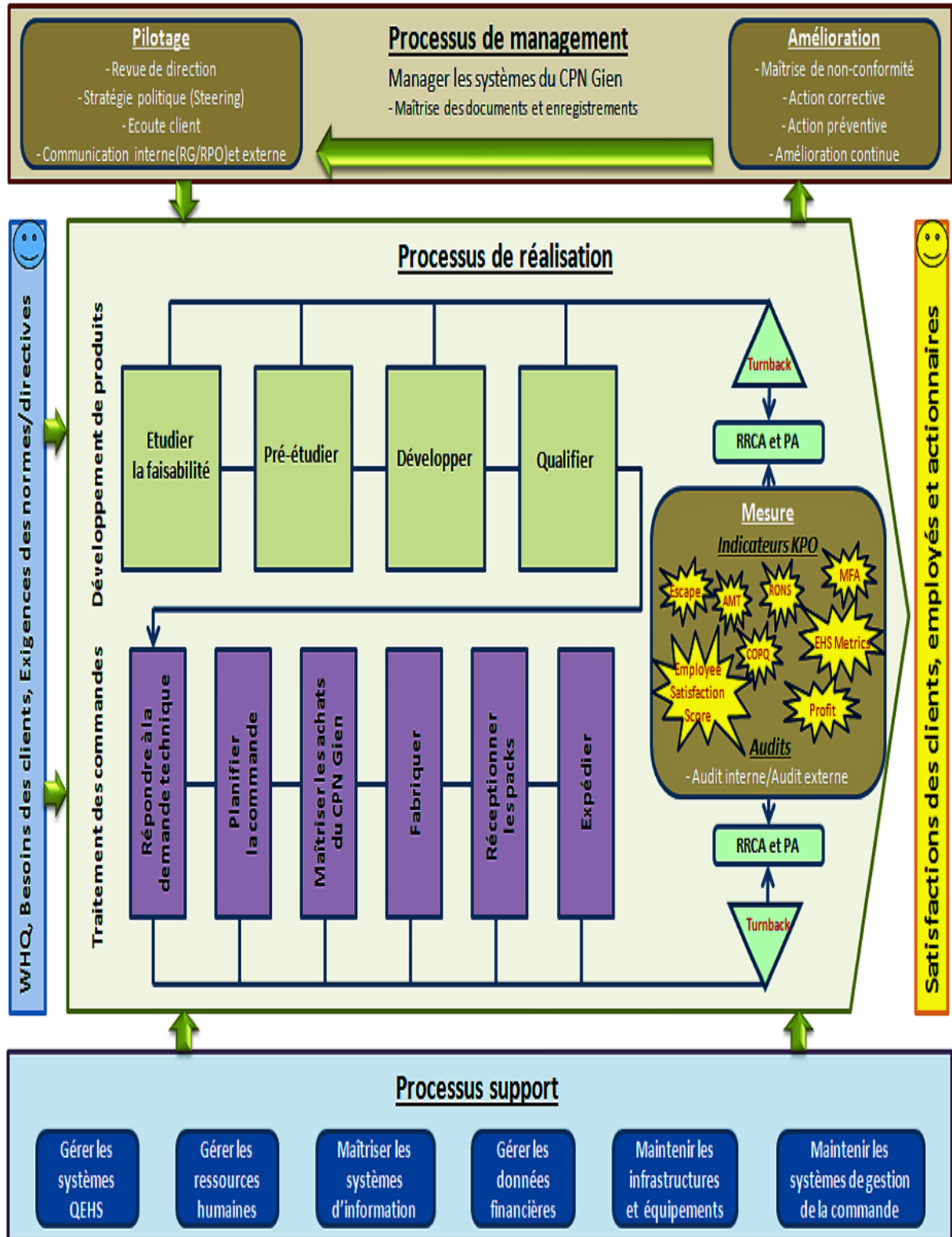


## Annexe n°02 : Les principes du référentiel COSO-ERM 2017 en matière de gestion des risques

1. **Exercer une surveillance des risques par le conseil** — Le conseil assure la surveillance de la stratégie et assume les responsabilités en matière de gouvernance pour soutenir la direction générale dans la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels.
2. **Définir les structures organisationnelles** — L'organisation définit des structures organisationnelles dans la perspective de la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels.
3. **Définir la culture souhaitée** — L'organisation définit les comportements attendus qui caractérisent la culture souhaitée par l'entité.
4. **Démontrer l'engagement en faveur de valeurs fondamentales** — L'organisation démontre son engagement pour les valeurs fondamentales de l'entité.
5. **Attirer, former et fidéliser des personnes compétentes** — L'organisation s'engage à développer le capital humain en adéquation avec la stratégie et les objectifs opérationnels.
6. **Analyser le contexte de l'organisation** — L'organisation prend en considération l'impact potentiel de son contexte sur le profil de risque.
7. **Définir l'appétence pour le risque** — L'organisation définit l'appétence pour le risque dans le contexte de la création, de la préservation et de la concrétisation de la valeur.
8. **Évaluer les stratégies alternatives** — L'organisation évalue les stratégies alternatives et leurs impacts potentiels sur le profil de risque.
9. **Définir les objectifs opérationnels** — L'organisation prend en considération les risques lors de la définition, à différents niveaux, d'objectifs opérationnels qui soient en phase avec la stratégie et la soutiennent.
10. **Identifier les risques** — L'organisation identifie les risques qui affectent la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels.
11. **Évaluer la criticité des risques** — L'organisation évalue la criticité des risques.
12. **Prioriser les risques** — L'organisation priorise les risques pour sélectionner les modalités de traitement de ces risques.
13. **Mettre en œuvre les modalités de traitement des risques** — L'organisation identifie et sélectionne les modalités de traitement des risques.
14. **Développer une vision globale du portefeuille de risques** — L'organisation développe une vision globale et une évaluation du portefeuille de risques.
15. **Évaluer les changements substantiels** — L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient affecter substantiellement la stratégie et les objectifs opérationnels.
16. **Réexaminer les risques et la performance** — L'organisation revoit la performance de l'entité et prend en considération les risques.
17. **Poursuivre l'amélioration du management des risques de l'entreprise** — L'organisation poursuit l'amélioration du management des risques de l'entreprise.
18. **Tirer parti des données et des technologies** — L'organisation exploite les systèmes d'information et technologiques de l'entité pour soutenir le management des risques de l'entreprise.
19. **Communiquer les informations relatives aux risques** — L'organisation utilise les moyens de communication pour soutenir le management des risques de l'entreprise.
20. **Rendre compte des risques, de la culture et de la performance** — L'organisation rend compte des risques, de la culture et de la performance à différents niveaux et dans toute l'entité.

Source : Site de l'IFACI <https://www.ifaci.com> , consulté le 20/05/2023 à 10h.

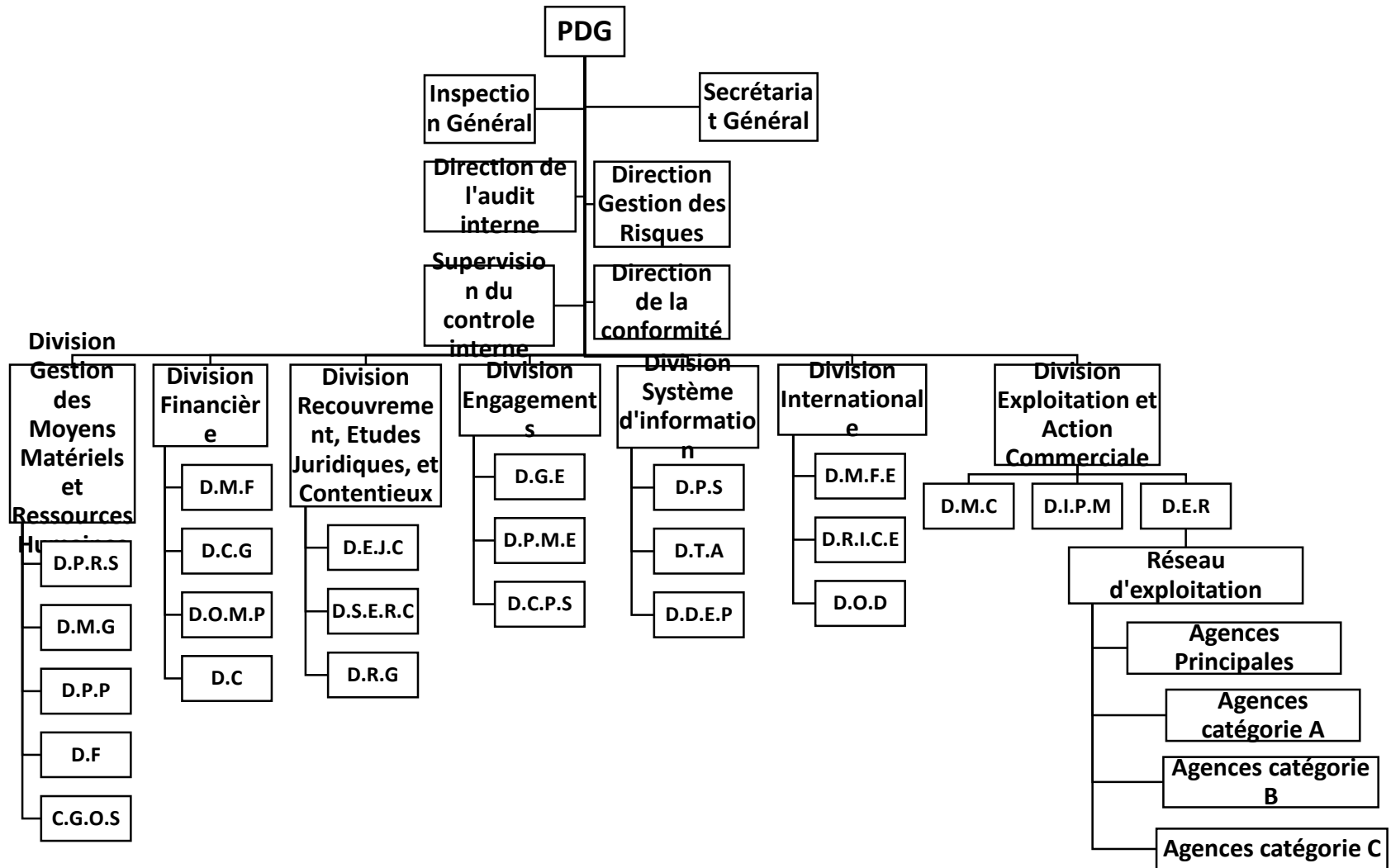
**Annexe n°03 : Cartographie de processus globale**



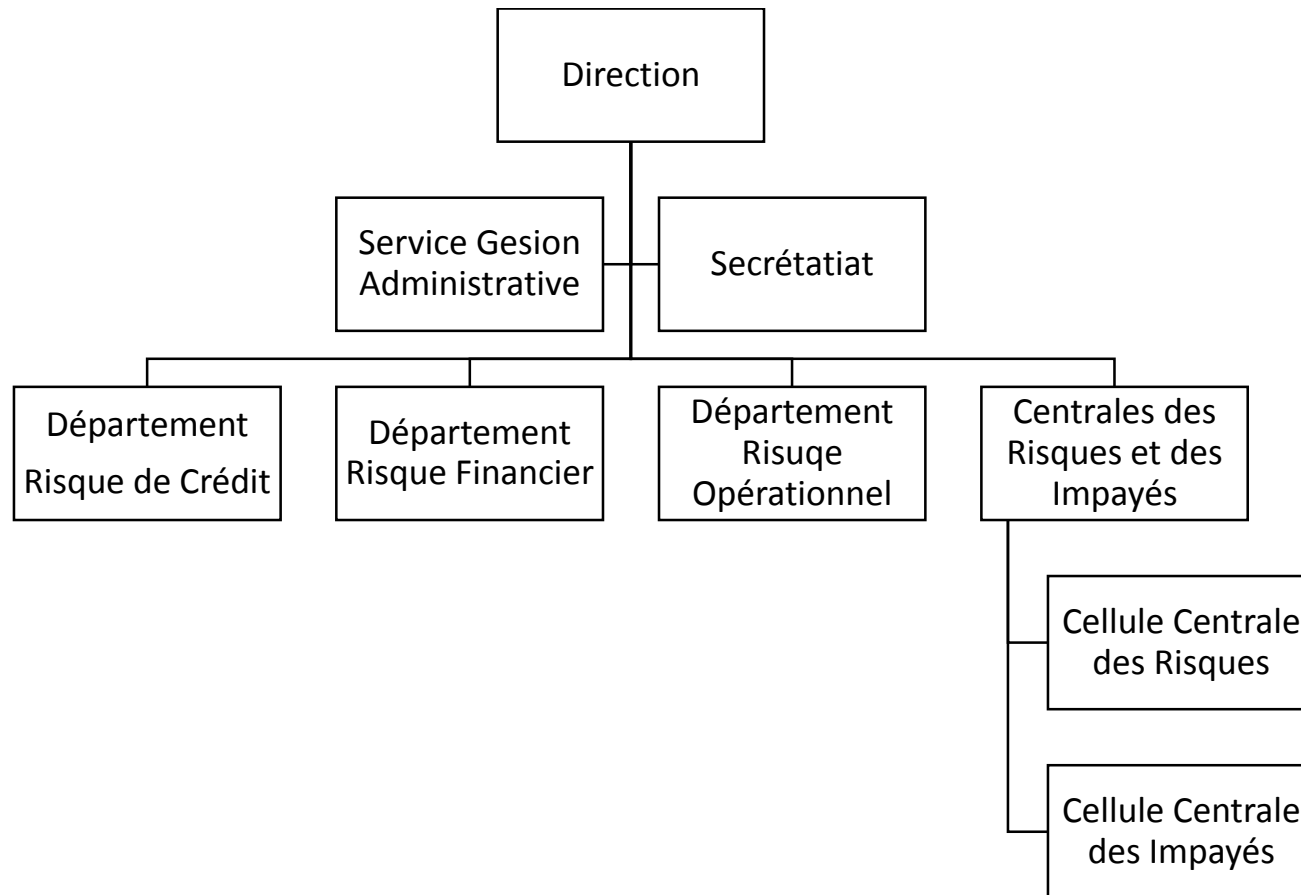
Source : Université de la Technologie Compiègne <https://www.utc.fr/>, consulté le 20/25/2023 à 11h.

Annexes

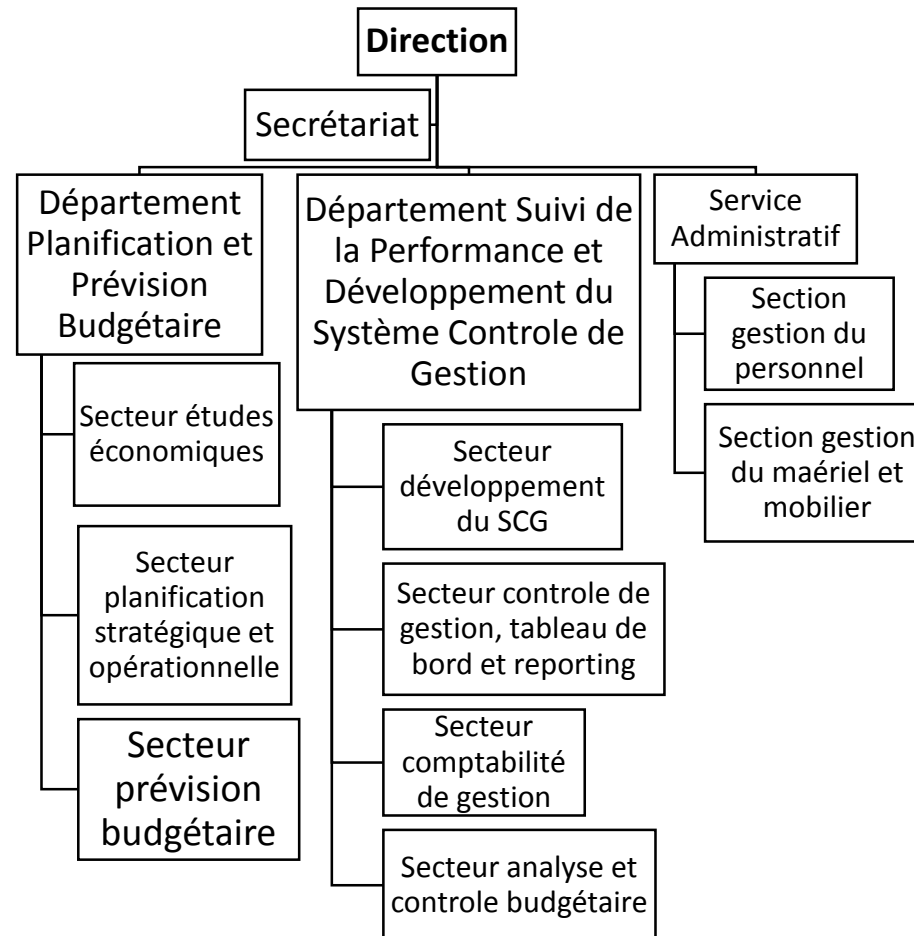
Annexe n°04 : Organigramme de la BNA



Source : Document interne de la BNA.

AnnexesAnnexe n°05 : Organigramme de la DGR

Source : Document interne de la DGR.

**Annexes****Annexe n°06 : Organigramme de la DCG**

Source : Document interne de la DCG

## Annexes

## Annexe n°07 : Budget de fonctionnement

Autres charges de fonctionnement	réalis. au 31/12/2020	réalis. au 30/06/2021	réalis. au 31/08/2021	prév. de clôture	prév. 2022
<b>mp Fournit/ Bureau / d'Imp</b>					
*Imprimés Usage C.Ach "6101"	378 114	130 300	157 438	400 000	350 000
*Fournitures de Bureau "6121"	23 650	48 400	0	100 000	100 000
*Fournitures p/ Imprim. "6131"	354 464	81 900	157 438	200 000	250 000
*Fournitures Piè/ Mat/B "6151"	0	0	0	0	0
<b>Imp Réalisé p/ l'Entreprise</b>					
*Imp Réalisé p/ l'Entrep "6102"	223 755	87 247	187 223	150 000	200 000
<b>Fournitures Informatique</b>					
*Fournit Informat Pap Or "6111"	223 755	87 247	187 223	150 000	200 000
*Autres Fournit P/ InforM "6112"	439 521	264 950	264 950	420 000	400 000
<b>Fourniture p/ Matériel Roulant</b>					
*Fourni.Lub.Carbur M/R "6141"	146 800	125 500	125 500	300 000	200 000
*Autres F/ Mat Roulant "6142"	292 721	139 450	139 450	120 000	200 000
<b>Fournitures Matériels pour L/P</b>					
*Fourni. Mat.Flec.L/P "6161"	0	0	0	0	5 000
*Fourn.Mat.Plomb "6162"	77 173	30 375	34 395	60 000	60 000
*Div Fournit P/L.P "6163"	9 300	14 840	14 840	30 000	30 000
<b>Fourniture Locaux non Prof</b>					
*Fourni.Mat.Elec.LNP "6166"	440	2 990	2 990	10 000	10 000
*Four.Mat.Plomb.LNP "6167"	67 433	12 545	16 565	20 000	20 000
*Achat P/ Mat.Mob.LNP "6168"	0	0	0	0	0
*Achat P/ Mat.Mob.LNP "6186"	0	0	0	0	0
<b>Diverses Fournitures</b>					
*Achat Hab. Obj.Lin."6181"	50 198	714	40 714	30 000	40 000
*Achat Petit Mat.Mob."6182"	9 200	0	40 000	30 000	40 000
*Achat Prod.Pharmac."6183"	0	0	0	0	0
*Achat Art. Nelloyage "6184"	13 398	714	714	0	0
<b>Transport "6201"</b>					
*Transport "6201"	27 600	0	0	0	0
<b>Loyers et Charges Locatives L/P</b>					
*Loyer et Charg Terrain "6212"	62 400	173 550	0	40 000	30 000
*Loyer Charge.Loc.L/P "6214"	62 400	173 550	0	40 000	30 000
*Redev.Cons.eau et Gaz "6253"	277 952	17 746 813	17 803 496	18 000 000	300 000
<b>Loyers et Charges Locat.L/NP</b>					
*Loyer Charge.Loc.L/N/P "6216"	0	0	0	0	0
*Redev. Cons.Elec.L/N/P "6256"	0	0	0	0	0
<b>Entretiens / Répart Loc.Prof</b>					
*Entretien et Répar TR."6222"	2 157 514	378 061	573 564	1 800 000	1 800 000
*Entret.Répar.Equip.L/P "6223"	0	0	0	0	0
<b>Entret et Répar Loc.NonProf</b>					
Entret et Répar Loc.NonProf"6226"	2 157 514	378 061	573 564	1 800 000	1 800 000
<b>Abonnem Doc/ Ouvrages</b>					
*Abonnement Dif.Doc. "6241"	0	0	0	0	0
*Acquisition Ouvrages "6242"	83 340	0	0	80 000	70 000
*Autres Acquisitions "6243"	0	0	0	0	0

632 BUDGET PREVISIONNEL 2022

Source : Document interne de la DCG.

## Annexes

## Annexe n°08 : Budget d'investissement

2-Dépenses d'investissements		Classe 211 :	
<b>211 Frais préliminaires</b>			
Indice	Désignation	Quantité	Montant
631	Frais d'Etudes		1 000 000
650	Frais d'Etudes		500 000
<b>Total</b>			<b>1 500 000</b>
<b>211: 001 Acquisition et/ou Construction Bâtiment</b>			
Indice	Désignation	Quantité	Montant
<b>Total</b>			-
<b>211: 002 Mobilier et Matériels de Bureau</b>			
Indice	Désignation	Quantité	Montant
190	Ensemble de bureau	1	250 000
631	Compteuse	1	250 000
	photocopieuse	1	500 000
	Chaise opérateur	5	100 000
	Chaise opérateur	5	100 000
	Triplette	3	45 000
632	Compteuse	1	250 000
	Refrigerateur	1	50 000
	Fauteuil de direction	1	30 000
640	Compteuse	1	250 000
641	Compteuse	4	1 000 000
	photocopieuse	1	500 000
	Chaise opérateur	6	120 000
	Chaise opérateur	6	120 000
	Triplette	4	60 000
	Pointeuse	1	200 000
644	Bureau opérateur	1	50 000
	Compteuse	1	250 000
	Chaise opérateur	1	20 000
645	Compteuse	1	250 000
646	Photocopieur	1	400 000
	Chaise opérateur	4	80 000
	Chaise Visiteur	5	80 000
	Compteuse	1	250 000
649	Compteuse	1	250 000
	Photocopieuse	1	500 000
	Bureau	4	100 000
	Fauteuil de direction	1	30 000
650	Compteuse	1	250 000
	Fauteuil Ergonomique	1	40 000
651	Compteuse	3	15 000
	Porte monteau	1	20 000
	Table basse	1	250 000
639	Compteuse		6 910 000
<b>Total</b>			
<b>211: 003 Matériel et Outillage</b>			
Indice	Désignation	Quantité	Montant
640			-
<b>Total</b>			

BUDGET PREVISIONNEL EX 2022 (DRE ROUIBA "190")

Source : Document interne de la DCG.

**Annexes****Annexe n°09 : Guide d'entretien 01 (interviewé : Responsable du département de Planification et de Prévision Budgétaires)**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Pôle Universitaire de Koléa



Ecole Supérieure de Commerce

**Guide d'entretien mené avec la responsable du département de Planification et de Prévision Budgétaires, au sein de la DCG portant sur le processus budgétaire de la BNA.**

Date : 09/03/2023

Heure : 10h

Durée de l'entretien : Une heure.

**Présentation du chercheur :**

Je suis Laribi Maroua étudiante à l'Ecole Supérieure de Commerce, en spécialité de Contrôle de Gestion. Je réalise actuellement mon mémoire de fin de cycle Master.

**Intitulé du mémoire :**

Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein d'une organisation.

**Le but de l'entretien :**

Dans le cadre de cette étude, il est essentiel que de comprendre en détail le processus budgétaire mis en place au sein de la BNA, afin de pouvoir détecter par la suite les risques qui y sont associés. Dans cette optique, nous aimerions en savoir plus sur les étapes clés de ce processus.

**Étapes clés du processus budgétaire**

- Pouvez-vous me fournir quelques informations à ce sujet ?
- Pouvez-vous expliquer davantage ce que comprennent les notes d'orientation ?
- Quels sont les objectifs principaux de la banque qui sont présentés dans ces notes d'orientation ?
- Quelle est la prochaine étape du processus budgétaire après l'élaboration des pré-budgés et des plans d'actions ?
- Comment se déroule la validation finale des projets de budget et des plans d'actions ?
- Quelles sont les étapes suivantes après l'approbation et la notification des projets de budget ?



**Exécution et contrôle du budget**

- Quelles sont les principales responsabilités et tâches du gestionnaire lors de l'exécution du budget au sein de la BNA ?
- Comment assurez-vous la conformité aux réglementations en vigueur et la disponibilité des fonds budgétaires nécessaires avant de procéder à la réalisation des dépenses ?
- Quelles sont les procédures mises en place pour contrôler les dépenses et garantir qu'elles restent dans les limites autorisées, tout en permettant une certaine flexibilité pour répondre aux besoins urgents ou exceptionnels des structures concernées ? Je vous remercie pour ces éclaircissements précieux. Ces informations me seront extrêmement utiles dans le cadre de ma recherche. Avez-vous d'autres points importants à rajouter concernant le processus budgétaire au sein de la BNA ?

**Source :** Préparé par nous-même.

**Annexe n°10 : Note d'orientation sur l'élaboration du budget de l'exercice 2020**

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE  
Le Directeur Général

البنك الوطني الجزائري  
المدير العام

BNA

Le ..... 09 SEP. 2019

DOMP N° 3778.105.470

**Note à toutes les Divisions, Inspections et Structures Centrales**

**Objet** : Note d'orientation sur l'élaboration du budget de l'exercice 2020.

La présente note définit les axes stratégiques retenus par la Banque pour l'élaboration du budget de l'exercice 2020, dans le cadre de la réalisation des objectifs fixés par notre Institution, en application des résolutions de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration et des orientations de notre Direction Générale.

Dans cette perspective, les divisions, inspections et directions centrales sont invitées à établir leurs budgets prévisionnels pour l'exercice 2020, en évaluant les moyens humains, matériels et financiers devant leur permettre la réalisation des actions inscrites dans leurs plans d'actions.

Au plan commercial, la priorité de la banque est de drainer les flux financiers afin d'assurer une meilleure couverture des emplois et d'améliorer sa trésorerie, tout en accentuant ses efforts sur la gestion des risques, la surveillance des crédits et la dynamisation du recouvrement des créances en souffrance.

Dans cette optique, la banque a fixé pour l'exercice 2020, les objectifs de croissance de ses ressources et de ses emplois comme suit :

▪ Ressources à terme	14%
▪ Ressources à vue	12%
▪ Crédit PME/PMI :	20%
▪ Crédit immobilier :	30%
▪ Crédit Auto :	40%
▪ Crédit Confort :	50%

BNA Note d'orientation sur l'élaboration du budget 2020 Page 1

Source : Document interne de la DCG.

AnnexesAnnexe n°10 : Note d'orientation sur l'élaboration du budget de l'exercice 2020

Au-delà de ces objectifs, les prévisions de recouvrement des créances compromises en instance de régularisation « CCIR » et des créances en souffrance « CES » sont fixées respectivement à 3 000 millions de dinars et à 3 200 millions de dinars pour l'exercice 2020.

Les actions de bancarisation et d'inclusion financière prévues par la banque, notamment par le développement des canaux de distribution et des produits d'épargne devraient contribuer à la fidélisation de sa clientèle et à la prospection de nouvelles relations. Ainsi, il est demandé au réseau d'exploitation de la rigueur et plus d'efforts afin d'accroître sensiblement le nombre de comptes clientèle, notamment les livrets d'épargne, les comptes courants et les comptes chèques.

En parallèle, la banque poursuivra en 2020, l'équipement de sa clientèle avec l'émission de : 35 000 cartes Epargne ; 15 000 Mastercard Gold ; 7 000 Mastercard Platinum ; 3 000 Mastercard Word Elite ; 10 000 et 5 000 cartes CIB au profit respectivement des entreprises et des professionnels. Il est prévu également l'activation de 160 000 cartes CIB en faveur des particuliers, soit une prévision d'évolution de 18,5% par rapport à l'exercice 2019.

Outre ces objectifs, l'Institution continuera à investir dans l'étoffement de son parc d'automates en mettant à la disposition de ses clients 3 000 TPE et 20 DAB pour atteindre 8 000 et 170 unités en 2020, soit une prévision de croissance respective de 60 % et 13%.

Au plan de l'activité E-Banking, il est prévu la consolidation du nombre de comptes abonnés de 90 000 unités, soit une projection de croissance de 65%.

Pour l'élaboration du budget de fonctionnement, les structures doivent se référer aux réalisations effectives de l'exercice précédent et de celui en cours, arrêté au 31/08/2019, tout en tenant compte des prévisions de clôture du présent exercice.

Au chapitre des dépenses, la maîtrise des charges de fonctionnement restera au centre des préoccupations de la banque et doivent faire l'objet de contrôle et de suivi régulier.

Les projets de construction et d'aménagement seront réalisés conformément aux dispositions en vigueur. Quant aux projets d'investissement en cours de réalisation, seules les tranches susceptibles d'être réalisées durant l'exercice 2020, seront retenues et inscrites au budget.

La détermination des enveloppes allouées pour chaque projet se fera sur la base d'une situation précisant la date de démarrage des projets, le montant des tranches consommées et le degré de réalisation.

## Annexes

**Annexe n°10 : Note d'orientation sur l'élaboration du budget de l'exercice 2020**

Les investissements projetés en matière d'équipements de sécurité, de matériels de transport et informatique sont respectivement pris en charge par la D.P.P, D.M.G, D.D.P.I, D.P.S et D.T.A en relation avec les structures concernées. Ces dernières doivent tenir compte dans leurs prévisions, des états des inventaires des équipements existants.

Les entités ayant prévu le recours, au courant de l'exercice 2020, à une expertise externe (conseil, audit, acquisition de solution informatique) doivent prévoir le budget correspondant.

Les prévisions budgétaires doivent être établies de façon rationnelle et objective, afin d'éviter tout recours aux demandes de rallonges budgétaires, qui ne sauraient être accordées que pour les inscriptions revêtant un caractère urgent et/ou exceptionnel.

Par ailleurs, les structures de la banque auront à transmettre trimestriellement, à la Direction du Contrôle de Gestion, un état d'exécution du budget, indiquant les écarts entre les réalisations et les notifications budgétaires, ainsi que les causes de ces écarts.

Afin de permettre le traitement et la consolidation du budget de la banque par ses services, il est joint en annexe le canevas du budget prévisionnel à éditer en six (06) exemplaires dûment paraphés, et à renseigner en monnaie locale (DA), en respectant la nomenclature des investissements.

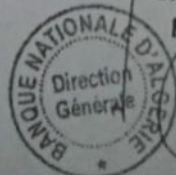
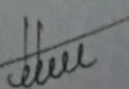
Les projets de budgets, accompagnés desdits canevas doivent parvenir à la Direction du Contrôle de Gestion, **au plus tard le 12 Septembre 2019**, à l'appui d'une synthèse commentant les principales variations, des prévisions au titre de l'exercice 2020, sur support papier et électronique (e-mail).

Les premiers responsables des structures sont invités à assister personnellement aux séances de travail consacrées aux discussions budgétaires prévues suivant un planning qui leur sera communiqué ultérieurement.

La DER est chargée d'instruire les DRE quant à l'élaboration de leur budget en tenant compte des présentes orientations.


J'attache du prix à la stricte observation des dispositions de la présente note.

DIRECTEUR GENERAL P/I  
RAHALI Lahouari

## Annexes


**Annexe n°11-01 : Fiche d'identification du processus Elaboration du Budget et du Plan d'Action**

	<b>Finances : Contrôle de Gestion</b>	<b>PR040503</b>	
	Fiche d'identification du processus <b>ELABORATION DU BUDGET ET DU PLAN D' ACTIONS</b>	Référence :	
<b>Description du processus</b>	Ce processus couvre les modalités de préparation du budget et le plan d'actions de la banque sur une période annuelle.		
<b>Finalité</b>	Définir les objectifs annuels de la banque, les moyens et les ressources à mettre en œuvre pour leur réalisation.		
<b>Client (interne / externe)</b>	Tous les centres de responsabilité.		
<b>Pilote du processus</b>	Direction de Contrôle de Gestion et la Direction de l'Encadrement du Réseau.		
<b>Ressources</b>	Ressource humaine ; Applications métiers ; Informations.		
<b>Exigences</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le budget annuel et le plan d'actions doivent être communiqués au Conseil d'Administration au plus tard J+20 du mois de Décembre.</li> <li>- Le budget et le plan d'actions doivent être notifiés à l'ensemble des structures à J+4 de la date de validation du budget et du plan d'actions par le CA.</li> </ul>			
<b>Indicateurs de performance</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Date de transmission du budget et du plan d'action au CA – Date planifiée (J+20 du mois de décembre).</li> <li>- Date de transmission aux structures – Date planifiée (J+4 de la date de validation du budget).</li> </ul>			
<b>Identification des activités</b>			
<b>Intervenant</b>	<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Activités</b>	<b>Eléments de sortie</b>
DCG	* Notes d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation de deux notes d'orientation pour l'élaboration du budget et du plan d'actions de la banque validées par la Division Financière et la Direction Générale ;</li> <li>- Diffusion par la DOMP de la note d'orientation du budget devant servir de cadre de référence pour l'ensemble des structures de la banque (agences, Directions Régionales d'Exploitation, structures centrales) quant à l'élaboration de leurs budgets respectifs de l'année «N+1» ;</li> <li>- Diffusion de la note d'orientation du plan d'actions par la DOMP aux structures centrales, Divisions et Inspection Générale ;</li> </ul>	* Notes d'orientations approuvées
DER	* Note d'orientation approuvée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A la réception de ladite note, la DER procède à l'élaboration d'une note à destination des structures régionales DRE, leur demandant d'établir leurs projets de budget ;</li> </ul>	* Note destinée au réseau
<b>D.O.M.P</b>		<b>Version : 1</b>	<b>Page 1 / 3</b>

Source : Documents interne de la BNA.

## Annexes

**Annexe n°11-01 : Fiche d'identification du processus Elaboration du Budget et du Plan d'Action**


		Finances : Contrôle de Gestion	PR040503
		Fiche d'identification du processus	Référence :
<b>ELABORATION DU BUDGET ET DU PLAN D' ACTIONS</b>			
Structures centrales et régionales	* Notes d'orientations approuvées * Note destinée au réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation d'un pré budget par chaque agence et transmission à sa DRE de rattachement pour consolidation ;</li> <li>- la DRE contrôle et consolide les projets de budget et les envois à la DER ;</li> <li>- Préparation d'un pré budget et d'un plan d'action par chaque centre de responsabilité ;</li> <li>- Transmission à la DCG des projets de budget et des plans d'actions, après validation de leur hiérarchie ;</li> </ul>	* Pré budget * Plan d'actions structures centrales
DCG DER	* Pré budget * Plan d'action structures centrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle, négociation et arbitrage, selon le planning prédéfini des prés budgets des DRE par la DER et la DCG en la présence des directions centrales concernées (ex : DPME, DGE, DF, DRH, DMG...etc) et validation ;</li> <li>- Contrôle, négociation et arbitrage, selon le planning prédéfini, des prés budgets structures centrales par la DCG en la présence des directions centrales concernées (ex : DPME, DGE, DF, DRH, DMG...etc) et validation ;</li> </ul>	* Pré budget validés
DER DCG	* Pré budget validés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Première consolidation des prés budgets du réseau validés par la DER et transmission à la DCG dans les délais prévus ;</li> <li>- Elaboration et transmission du plan d'action de la DER à la DCG ;</li> <li>- Deuxième consolidation des prés budgets validés et des plans d'actions des structures centrales par la DCG ;</li> </ul>	* Pré budget et projet plan d'actions consolidés DER * Pré budget consolidés et plans d'actions structures centrales
DCG	* Pré budget et projet plan d'actions consolidés DER * Pré budget consolidés et plans d'actions structures centrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidation générale des deux projets de budgets (DRE et structures centrales) et des plans d'actions pour l'élaboration des projets de budget et du plan d'action de la banque à soumettre au Comité d'audit, à la Direction Générale et au Conseil d'Administration pour approbation et validation ;</li> </ul>	- Projet budget final - Projet plan d'actions final
DG CA	* Projet budget final * Projet plan d'actions final	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen et approbation des projets de budget et plan d'actions ;</li> </ul>	* Budget final * Plan d'actions final
DCG	* Budget final * Plan d'actions final	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au terme de l'approbation des deux projets par le Conseil d'Administration, la DCG procède, à la transmission des notifications budgétaires à l'ensemble des structures de la Banque ;</li> </ul>	* Notifications Budgétaires

Source : Documents interne de la BNA.



## Annexes

**Annexe n°11-02 : Fiche d'identification du processus Suivi du Budget**


	<b>Finances : Contrôle de Gestion</b>		<b>PR040504</b>
	Fiche d'identification du processus		Référence :
<b>SUIVI DU BUDGET</b>			
<b>Description du processus</b>	Ce processus couvre les modalités de suivi et contrôle des réalisations budgétaires exercé par les différents responsables hiérarchiques.		
<b>Finalité</b>	S'assurer de la bonne mise en œuvre du budget pour atteindre les objectifs fixés et éviter les dépassements non autorisés.		
<b>Client (interne / externe)</b>	Tous les centres de responsabilité.		
<b>Pilote du processus</b>	Direction de contrôle de gestion.		
<b>Ressources</b>	Ressource humaine ; Application ; Informations.		
<b>Exigences</b>			
- Aucun dépassement budgétaire non autorisé n'est toléré.			
- Réalisation des objectifs arrêtés dans le budget.			
<b>Indicateurs de performance</b>			
- Réalisations / budget < 100% pour les charges.			
- Réalisations / budget >100% pour les produits.			
<b>Identification des activités</b>			
<b>Intervenant</b>	<b>Eléments d'entrée</b>	<b>Activités</b>	<b>Eléments de sortie</b>
Agence	* Informations systèmes sur les réalisations	- Chaque trimestre, l'agence élabore un canevas de ses réalisations budgétaires pour transmission à sa DRE ; - Tout dépassement doit donner lieu à une justification. ;	* Canevas de réalisations budgétaire
DRE	* Canevas de réalisations budgétaire	- La DRE consolide les canevas des agences qui lui sont rattachées ainsi que ses propres réalisations ; - Elle vérifie les justificatifs des dépassements enregistrés par l'agence et prépare les justificatifs en lien avec ses réalisations budgétaires ; - Elle transmet les canevas consolidés des réalisations budgétaires incluant les justificatifs des dépassements à la DER et la DCG ;	* Canevas consolidés DRE
DCG DER	* Canevas consolidés DRE	- La DER contrôle et vérifie réalisations budgétaires des DRE par rapport aux notifications ; - Si des dépassements sont détectés, une demande d'explication est adressée par la DER à la DRE concernée ; - Après traitement et étude des dépassements, la DCG réclame à la structure concernée, à travers un courrier, les raisons qui ont été à l'origine des écarts formés entre les autorisations de dépenses et ceux réalisés ;	* Courrier
D.O.M.P		Version : 1	Page 1 / 2

Source : Documents interne de la BNA.



## Annexes

**Annexe n°11-02 : Fiche d'identification du processus Suivi du Budget**

	<b>Finances : Contrôle de Gestion</b>	PR040504	
	Fiche d'identification du processus	Référence :	
<b>SUIVI DU BUDGET</b>			
Structures centrales	* Informations systèmes sur les réalisations	- L'ensemble des structures centrales prépare un canevas de leurs réalisations budgétaires à transmettre à la DCG ;	* Canevas des réalisations budgétaires structures centrales
DCG	* Canevas de réalisations budgétaire structures centrales	- La DCG vérifie les réalisations budgétaires par rapport aux notifications ; - Elle établit les écarts et les taux de réalisation pour chaque rubrique, qui se traduit par une correspondance adressée aux structures qui accusent un dépassement sur la cote allouée ;	* Courrier
Structure concernée par le dépassement	* Courrier	- Analyse et justification du dépassement détecté par la DCG et envoi d'une réponse ;	* Courrier réponse
DCG	* Courrier réponse * Canevas de réalisation * Rapport d'activité trimestriel	- La DCG reçoit un rapport d'activité trimestriel reprenant l'état d'exécution des budgets (fonctionnement, investissement, objectifs commerciaux, TCR) de la DER pour l'ensemble du réseau et de chaque structure centrale et Division ; - Consolidation des informations dans un rapport trimestriel global adressé à la Direction Générale, Comité d'Audit et Conseil d'Administration pour examen et approbation.	* Rapport d'activité trimestriel consolidé
<b>Identification des risques :</b>		<b>Contrôles clés à mettre en place :</b>	
- R-040504-1 : Dépassement non autorisé du budget.		- C-040504-1-1 : Contrôle budgétaire trimestriel des dépenses réelles versus les dépenses budgétisées.	
- R-040504-2 : Non réalisation des objectifs fixés.		- C-040504-1-2 : Verrouillage des lignes des consommations budgétaires après l'épuisement des cotes budgétaires (dans le système).	
- R-040504-2 : Non réalisation des objectifs fixés.		- C-040504-2 : Tableaux de bord et rapport de gestion trimestriel pour le suivi des réalisations et identification des grandes déviations afin de prendre les décisions correctrices nécessaires.	
<b>Références documentaires</b>		- Pas de procédures	
<b>Validation</b>	Nom, Prénom et Date	Signature	
Approuvée le :			
Par :			
D.O.M.P		Version : 1	Page 2 / 2

Source : Documents interne de la BNA.

**Annexes****Annexe n°12 : Guide d'entretien 02 (interviewé : Responsable du département de Planification et de Prévision Budgétaires)**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Pôle Universitaire de Koléa



Ecole Supérieure de Commerce

**Guide d'entretien mené avec la responsable du département de Planification et de Prévision Budgétaires, au sein de la DCG portant sur les risques inhérents au processus budgétaire de la BNA.**

Date : 16/03/2023

Heure : 11h

Durée de l'entretien : Une heure.

Présentation du chercheur :

Je suis Laribi Maroua étudiante à l'Ecole Supérieure de Commerce, en spécialité de Contrôle de Gestion. Je réalise actuellement mon mémoire de fin de cycle Master.

Intitulé du mémoire :

Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein d'une organisation.

Le but de l'entretien :

Après avoir compris le processus budgétaire en détail, nous souhaitons maintenant approfondir notre analyse en examinant les éventuels obstacles et incidents susceptibles de ralentir ou d'impacter ce processus.

Identification des risques

- Quels sont les problèmes et les difficultés rencontrés lors de :
  1. L'élaboration, validation et diffusion de deux notes d'orientation ?
  2. La préparation et transmission des pré-budgets et plans d'actions ?
  3. La négociation, arbitrage et consolidation des pré-budgets et plans d'actions ?
  4. L'approbation et notification des projets de budget et plans d'actions ?
  5. L'exécution, contrôle et suivi budgétaire ?

Evaluation des risques

- Comment vous les évaluer en termes de leur probabilité de survenance (Rare ? Peu fréquent ? Fréquent ? Très fréquent ?)

**Annexes**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment vous les évaluer en termes de leur impact financier (Faible ? Moyen ? Fort ? Critique ?)</li> </ul>
	<p>Actions de maîtrise des risques</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment la BNA assure-t-elle l'intégrité et la fiabilité des données pour l'élaboration des budgets ?</li> <li>- Comment la BNA surveille-t-elle ces risques et met-elle en place des mécanismes de contrôle pour éviter les déviations budgétaires indésirables ?</li> <li>- Comment la BNA encourage-t-elle la collaboration et la transparence pour minimiser ces risques ?</li> <li>- Comment la BNA structure-t-elle le processus de prise de décision afin de minimiser ces risques ?</li> <li>- Je vous remercie vivement pour votre aide. Avez-vous d'autres points importants à rajouter concernant les risques liés au processus budgétaire de la BNA ?</li> </ul>

**Source :** Préparé par nous-même.

**Annexe n°13 : Guide d'entretien 03 (interviewé : Responsable au niveau de la Direction de Gestion des Risques)**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Pôle Universitaire de Koléa



Ecole Supérieure de Commerce

**Guide d'entretien mené avec une responsable au niveau de la Direction de Gestion des Risques portant le rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques opérationnels au sein de la BNA**

Date : 15/05/2023

Heure : 10h

Durée de l'entretien : Une heure.

Présentation du chercheur :

Je suis Laribi Maroua étudiante à l'Ecole Supérieure de Commerce, en spécialité de Contrôle de Gestion. Je réalise actuellement mon mémoire de fin de cycle Master

Intitulé du mémoire :

Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein d'une organisation.

Le but de l'entretien :

Comprendre le rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques opérationnels au sein de la BNA.

Rôle de l'auditeur interne

- Quelles attentes précises le gestionnaire de risques a-t-il à l'égard de l'auditeur interne ?
- Comment le suivi de la mise en œuvre des recommandations est-il assuré entre le gestionnaire de risques et l'auditeur interne ?
- Comment le gestionnaire de risques intègre-t-il les informations provenant des rapports de l'auditeur interne dans son travail ?
- Je vous remercie pour vos réponses. Avez-vous d'autres points importants à rajouter concernant le rôle de l'auditeur interne dans une mission de gestion des risques ?

Source : Préparé par nous-même.

## Annexes

Annexe n°14 : Circulaire N°1919 portant sur le contrôle interne

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

Le Président Directeur Général

البنك الوطني الجزائري

الرئيس المدير العام

CIRCULAIRE A L'ENSEMBLE  
DES AGENCES ET STRUCTURES  
DE LA BANQUE

Le 11 DEC 2006

N° D'ordre

1919

## REPENTORIER

- Contrôle
- Contrôle Interne

Objet : Le Contrôle InterneR E F : Règlement Banque d'Algérie n° 02-03 du 14/11/2002I- DISPOSITIONS GENERALES

1. La présente circulaire a pour objet de définir le contenu du contrôle interne institué par le règlement Banque d'Algérie n° 02-03 du 14/11/2002.
2. Le contrôle interne consiste à mettre en place, en particulier, les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de leur surveillance et maîtrise.

Les risques visés ci-dessus sont énumérés ci-après :

- Le risque de crédit : il s'agit du risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou des contreparties considérées comme un même bénéficiaire conformément à l'article 2 du règlement n°91-09 du 14/08/1991, modifié et complété, portant sur les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.
- Le risque de taux d'intérêt global : il s'agit du 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.



## Annexes

Annexe n°15 : Fiche de suivi des réalisations budgétaires

FRAIS DE FONCTIONNEMENT D.R.E. "195"					
FRAIS DE PERSONNEL					
Désignation	Notification 2022	Réalisation au 30/09/2022	Ecart réalisé		Observation
			en valeur	en %	
Traitements et salaires					
Primes dont PRC					
Indemnités					
Allocations familiales					
Cotisations de sécurité sociale					
Contributions Empl 3%					
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	
CHARGES DE FONCTIONNEMENT					
Désignation	Notification 2022	Réalisation au 30/09/2022	Ecart réalisé		Observation
			en valeur	en %	
Imp four de bureau (6101, 6121, 6131, 6151)					
Imp Réal par Entreprise					
Fournitures Informatiques 6111, 6112)					
Fourniture Matériel Roulant (6141, 6142)					
Fourt Matériel pour L/P (6161, 6162, 6163)					
Fourt Matériel pour L/NP (6166, 6167, 6168)					
Fourt Diverses (6181, 6182, 6183, 6184)					
Transports ( 6201)					
Loyers charges L/ P (6212, 6214, 6253)					
Loyers charges L/NP (6216, 6256)					
Entretien et repar L/P (6222, 6223)					
Entretien et repar L/NP ( 6226)					
Abonnement doc ouvrages (6241, 6242, 6243)					
Prestations de service (6251, 6252, 6254, 6259)					
Commissions versées ( 6250)					
Annonces Courantes (6261)					

Source : Document interne de la DCG.

## Annexes

**Annexe n°16 : Questionnaire préparé par la DGR pour collecter les évènements risques.****Déclaration des évènements risques (dysfonctionnements)**

Ce questionnaire permettra de cadrer le chargé d'études pour confronter les fiches de processus et les procédures y afférentes avec la réalité du terrain en agence.

Il lui facilitera le recensement des dysfonctionnements « évènement risques » ainsi que les contrôles mis en place dans le processus à sa charge.

**Structure sondée**

DRE : .....

Nom du représentant : .....

**Phase d'actualisation de chaque intervenants/éléments d'entrée/ tâches/éléments de sortie :**

## 1) Actualiser les différents intervenants dans ce processus

Agence oui  non

DRE oui  non

DPME oui  non

DCPS oui  non

DGE oui  non

## 2) Enrichir s'il y a lieu les éléments d'entrée et de sortie

**Intervenant « agence »**

Elément d'entrée : .....

Elément de sortie : .....

**Intervenant « DRE »**

Elément d'entrée : .....

Elément de sortie : .....

**Intervenant « Structure centrale..... »**

Elément d'entrée : .....

Elément de sortie : .....

## 3) Confirmer si les mêmes tâches inscrites dans ce processus sont maintenues

Oui  non

**Si non rajouter les nouvelles tâches dans la fiche**

.....  
 .....  
 .....

**Annexes****Annexe n° 16 : Questionnaire préparé par la DGR pour collecter les évènements risques****Phase de recensement des dysfonctionnements :**

1) Décrire les dysfonctionnements enregistrés lors de l'exécution de vos tâches dans ce processus:

**Tâche n°1** : énumérer les différents dysfonctionnements

Dysfonctionnement n°1.....

Dysfonctionnement n°2.....

Ect.....

**Tâche n°2** : énumérer les différents dysfonctionnements

Dysfonctionnement n°1.....

Dysfonctionnement n°2.....

Etc.....

2) Quelles sont les principales causes qui ont déclenché ce problème ?

.....

.....

3) ce problème est-t-il récurrent ?    oui     non

4) Préciser la nature des actions mise en place pour résoudre ce dysfonctionnement

Action n°1.....

Action n°2.....

Si non : développer les motifs .....

**Phase recensement des contrôles mis en place :**

1) Quelles sont les différents points de contrôle effectués lors de l'exécution des différentes tâches ?

• Tâche n°1 : ..... —▶Contrôle n°1.....

• Tâche n°2 ..... —▶Contrôle n°2 .....

Etc.....

2) Quelles sont les axes d'améliorations permettant à la Banque d'anticiper la récurrence ou la récurrence de ce dysfonctionnement? (recommandations du préposé au poste ou du 1<sup>er</sup> responsable de l'agence)

.....

.....



# **Table des matières**

Le sommaire.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des schémas.....	VI
Résumé.....	VII
Abstract.....	IX
<i>INTRODUCTION GENERALE</i> .....	A
<i>CHAPITRE 01 : LE CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE</i> .....	1
Introduction.....	2
Section 01 : Généralités sur l'audit interne.....	3
1 Définition de l'audit interne :.....	3
2 Évolution de l'audit interne.....	4
3 Positionnement de la fonction d'audit interne.....	5
3.1 L'audit interne et l'audit externe.....	5
3.2 L'audit interne et le contrôle de gestion.....	6
3.3 L'audit interne et le contrôle interne.....	7
3.3.1 Contrôle interne.....	7
3.3.2 Comparaison entre audit interne et contrôle interne.....	7
3.4 L'audit interne et le risk management.....	8
4 Règles de déontologie de l'audit interne.....	9
4.1 Intégrité.....	9
4.2 Indépendance et objectivité.....	9
4.3 Confidentialité.....	10
4.4 Compétences.....	10
Section 02 : Cadre théorique de l'audit bancaire.....	12
1 Audit bancaire.....	12
2 Loi de Sarbane-Oxley.....	12
2.1 Origine d'adoption de la loi.....	12
2.2 Impact de la loi Sarbane-Oxley sur l'audit interne.....	13
2.3 Émergence de nouvelles fonctions.....	13
3 Les règles prudentielles de Bâle.....	14
3.1 Principales missions de Bâle.....	14
3.2 Bâle I.....	14
3.2.1 Évaluation de Bâle I.....	15
3.3 Bâle II.....	15

3.3.1	Piliers de Bâle II.....	15
3.3.2	Évaluation de Bale II.....	16
3.4	BALE III.....	16
3.4.1	Principaux éléments de BALE III.....	16
3.4.2	Évaluation de Bâle III .....	17
3.5	Adaptation de l'Algérie aux réformes de Bale .....	17
3.5.1	Adaptation de l'Algérie aux réformes de Bale I .....	17
3.5.2	Adaptation de l'Algérie à s'adapter à Bale II.....	18
4	Cadre réglementaire du contrôle interne bancaire.....	18
4.1	Règlement N°2002-03 du 14 Novembre 2002 .....	18
4.1.1	Objectifs de contrôle interne .....	18
4.2	Règlement N°11-08 du 28 Novembre 2011 .....	19
4.2.1	Dispositif de contrôle interne bancaire .....	19
	Section 03 : Démarche de conduite d'une mission d'audit interne .....	19
1	Catégories de missions d'audit interne.....	20
1.1	Activités d'assurance .....	20
1.2	Activités de conseil .....	20
2	Outils de missions d'audit interne.....	21
3	Démarche d'une mission d'audit interne .....	23
3.1	Phases et Normes correspondantes .....	23
3.1.1	Planification de la mission .....	25
3.1.1.1	Ordre de mission.....	25
3.1.1.2	Tableau des risques.....	26
3.1.2	Réalisation de la mission.....	26
3.1.2.1	Réunion d'ouverture .....	26
3.1.2.2	Tableau des Forces et Faiblesse Apparentes (TFFA).....	26
3.1.2.3	Conduite des vérifications .....	27
3.1.3	Communication des résultats .....	27
3.1.3.1	Ossature du rapport d'audit .....	27
3.1.3.2	Réunion de validation .....	27
3.1.4	Surveillance des actions de progrès .....	28
4	Importance d'une mission d'audit interne .....	28
	Conclusion .....	30
	Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels en milieu bancaire.....	31
	Introduction.....	32
	Section 01 : Cadre théorique du risque en milieu bancaire .....	33

1	Définition du risque.....	33
2	Caractéristiques du risque .....	34
2.1	La vraisemblance .....	34
2.2	La conséquence.....	34
2.3	Classification de Farmer .....	34
2.4	Le risque Zéro n'existe pas .....	35
3	Risques bancaires .....	36
3.1	Les risques acceptés et rémunérés .....	36
3.1.1	Catégories des risques opérationnels .....	37
4	Le cadre réglementaire des risques bancaires en Algérie .....	38
4.1	Règlement N°2011-08 DU 28 NOVEMBRE 2011 .....	38
4.2	Autres règlements et instructions portant sur le risque.....	39
Section 02 : La cartographie des risques comme outil pour la gestion des risques opérationnels.....		40
1	La gestion des risques opérationnels.....	40
1.1	La gestion des risques selon les normes pour la pratique professionnelle d'audit interne :.....	40
1.2	La gestion des risques opérationnels selon COSO : .....	40
1.2.1	Le référentiel COSO 1 .....	41
1.2.2	Le référentiel COSO 2 .....	41
1.2.3	Le référentiel COSO 3 (2013).....	42
1.2.4	Le référentiel COSO-ERM 2017 .....	43
1.3	La gestion des risques opérationnels selon les normes ISO 31000 .....	43
1.3.1	ISO 31000 :2009 .....	43
1.3.2	ISO 31000 : 2018 .....	43
1.3.2.1	Objectifs d'ISO 31000 :2018.....	44
2	Éléments de base liés à la cartographie des risques .....	44
2.1	Définition de la cartographie des risques.....	44
2.2	Objectifs de la cartographie des risques .....	45
3	Processus de gestion des risques opérationnels.....	45
3.1	La compréhension du contexte .....	45
3.1.1	Cartographie des processus .....	46
3.2	L'identification des risques.....	46
3.2.1	Outils d'identification des risques.....	46
3.2.2	Approches d'identification des risques .....	47
3.3	L'évaluation des risques .....	48

3.3.1	L'évaluation des risques Bruts .....	48
3.3.2	Évaluation des actions de maîtrise .....	50
3.3.3	Évaluation des risques nets (résiduels) .....	51
3.3.4	Consolidation et hiérarchisation des risques .....	51
3.4	Traitement des risques .....	52
3.4.1	Les mesures de traitements .....	52
3.4.2	Plan d'action.....	52
3.4.3	Activité de suivi .....	53
3.4.4	L'actualisation de la cartographie des risques .....	53
4	La communication de la cartographie des risques .....	53
Section 03 : L'implication de l'audit interne dans la gestion des risques des organisations.		
.....		54
1	Le Rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques d'une organisation .....	54
1.1	Principaux rôles de l'auditeur interne dans le processus de management des risques .....	54
1.2	Rôles légitimes de l'auditeur interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires .....	55
1.3	Rôles que l'auditeur interne ne doit pas jouer : .....	55
2	Mesures de précaution.....	56
3	L'utilisation de la cartographie des risques par l'auditeur interne .....	56
3.1	Co-pilotage de la cartographie des risques .....	56
3.2	Évaluation de la cartographie des risques .....	57
3.3	Actualisation de la cartographie des risques.....	57
3.4	L'élaboration d'un plan d'audit fondé sur les risques .....	58
4	Fonctions participant au dispositif de gestion des risques .....	58
4.1	Première ligne de maîtrise .....	59
4.2	Deuxième ligne de maîtrise .....	59
4.3	Troisième ligne de maîtrise.....	59
Conclusion .....		60
Chapitre 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) .....		61
Introduction.....		62
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL .....		63
1	Présentation de la BNA .....	63
1.1	Historique de la BNA .....	63
1.2	BNA en chiffres .....	64
1.2.1	Résultats financiers de la BNA .....	64

1.2.2	Résultats commerciaux de la BNA .....	65
1.3	Objectifs de la Banque Nationale d'Algérie .....	66
2	Présentation de la direction d'accueil : .....	66
2.1	Organisation de la DGR.....	67
2.2	Missions de la DGR .....	67
3	Présentation de la Direction du Contrôle de Gestion .....	68
3.1	Organisation de la DCG.....	68
3.2	Missions de la DCG .....	68
Section 02 : Analyse du processus budgétaire au sien de la BNA.....		70
1	Description générale du processus budgétaire de la BNA .....	70
1.1	Centres de responsabilités.....	70
1.2	Gestion budgétaire .....	70
2	Les différents budgets élaborés au sein de la BNA.....	71
2.1	Budget de trésorerie .....	71
2.2	Budget commercial .....	71
2.3	Budget de fonctionnement .....	71
2.4	Budget d'investissement .....	72
3	Étapes clés du processus budgétaire au sein de la BNA .....	72
4	Calendrier budgétaire de la BNA .....	75
Section 03 : Audit interne et gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA. ....		77
1	Comprendre le contexte objet d'étude .....	77
2	Identification des risques.....	77
3	Évaluation des risques .....	80
3.1	Évaluation des risques Bruts.....	80
3.1.1	Echelle d'évaluation.....	81
3.2	Hiérarchisation des risques bruts .....	84
3.3	Cartographie des risques bruts .....	86
3.3.1	Interprétation .....	86
4	L'intervention de l'auditeur interne .....	87
4.1	Communication de la cartographie des risques bruts .....	87
4.2	L'appréciation du dispositif de contrôle interne .....	89
4.3	Formulation des recommandations .....	89
4.4	Actualisation de la cartographie des risques .....	90
5	Appréciation du dispositif de maîtrise des risques.....	90
5.1	Évaluation du dispositif de maîtrise des risques .....	91

6	L'évaluation des risques nets .....	92
6.1	Hiérarchisation des risques nets.....	94
6.2	Cartographie des risques nets .....	95
6.3	Interprétation.....	95
7	Passage des risques bruts aux risques nets .....	96
7.1	Interprétation.....	96
8	Plan d'action recommandé.....	97
	Conclusion .....	99
	Conclusion générale .....	100
	BIBLIOGRAPHIE .....	100
	ANNEXES .....	100
	Table des matières .....	100