

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : **FINANCE ET COMPTABILITE**

THEME :

**La contribution de l'audit interne dans la gestion
des risques opérationnels au sein d'une banque.**

**Cas : Banque d'Agriculture et Développement
Rural BADR**

Elaboré par :
BERROUM Sarra

Encadreur :
Mr. TALAOUBRID Rabah

2019/2020

Remerciement

Mes remerciements d'abord à Dieu le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté de terminer mes études et bien mener ce travail.

Je tiens à remercier mon encadreur Mr. TALAOUBRID Rabah pour son aide précieuse et ses conseils.

Je tiens à remercier aussi M. HAMZA Mohamed Salah, chef département suivit reporting à la structure régionale de contrôle permanent : BADR banque, pour son accueil et sa disponibilité.

Merci enfin à l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Merci...

Dédicaces

*Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,
A mes chères parentes en signe de reconnaissance et de gratitude pour tous les
soutiens et les sacrifices dont ils ont fait preuve à mon égard.*

*A mes chères sœurs Imane et Youssra, pour leur soutien moral, motivations et
encouragement permanent.*

*A mon cher frère Oussama, source de joie et d'énergie de notre famille, que
Dieu te garde.*

*A mes chères tantes, la source de ma motivation qui n'ont jamais cessé de
m'orienter et de me pousser vers le bout du chemin de la réussite*

A la mémoire de mes grands-parents,

A mes meilleurs amis, en souvenir des moments agréables passés ensemble

Merci à tous !

SOMMAIRE

LISTES DES TABLEAUX	II
LISTE DES FIGURES.....	III
LISTE DES ABREVIATIONS.....	IV
RESUME.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	A-D
CHAPITRE 01 : APPROCHE THEORIQUE ET HISTORIQUE DE L'AUDIT INTERNE.....	1
Section 01 : Généralité sur l'audit interne.....	3
Section 02 : organisation, positionnement et formes de l'audit interne.....	7
Section 03 : Formes, missions et outils de l'audit interne.....	17
CHAPITRE 02 : LE CONTROLE INTERNE DANS LES BANQUES.....	32
Section 01 : Les cadres de référence pour le contrôle interne.....	34
Section 02 : Aspect théorique du contrôle interne.....	42
Section 03 : Le contrôle interne dans les banques et établissements financiers.....	54
CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS BANCAIRES.....	62
Section 01 : Généralité sur les risques bancaires.....	64
Section 02 : Identification et gestion du risque opérationnel	69
Section 03 : La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.....	83
CHAPITRE 04 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS CAS :LA BADR.....	91
Section 01 : Présentation de la banque d'agriculture et développement rural.....	93
Section 02 : Présentation de la fonction d'audit interne	96
Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur les risques opérationnels attachés au crédit à la clientèle	99
CONCLUSION GENERALE.....	123
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLES DES MATIERES	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 :	Comparaison de l'audit interne avec l'inspection	12
Tableau 1.2 :	Comparaison de l'audit interne avec l'audit externe	13
Tableau 1.3 :	Modèle tableau d'identification des risques.	20
Tableau 3.1 :	Démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et d'évaluation des risques	86
Tableau 3.2 :	Démarche de l'audit interne dans l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle clés	88
Tableau 4.1 :	Risques opérationnels qui peuvent produises dans un crédit de clientèles	99
Tableau 4.2 :	Echelle d'évaluation de la gravité des risques	109
Tableau 4.3 :	Echelle d'évaluation de degré d'incidence	109
Tableau 4.4 :	Echelle d'évaluation de classification de risque	110
Tableau 4.5 :	Evaluation finale des risques	111
Tableau 4.6 :	Consultation de la centrale des risques et déclaration à cette dernière non effectuées	114
Tableau 4.7 :	Factures définitives ou autres documents justifiant la destination des fonds non réclamées aux débiteurs	115
Tableau 4.8 :	Visite sur site non effectuée (avant et/ou après réalisation du crédit)	115
Tableau 4.9 :	Dysfonctionnements d'ordre technique notamment informatique	116
Tableau 4.10 :	Classement anarchique et manque de chemises normalisées	116
Tableau 4.11 :	Lenteur dans les travaux d'assainissement	117
Tableau 4.12 :	Garanties non bloquantes non concrétisées	117
Tableau 4.13 :	Commissions et autres frais non prélevés	118
Tableau 4.14 :	Registre tenu à l'effet de consigner les dossiers de crédits reçus fait défaut	118
Tableau 4.15 :	Non dé-comptabilisation des garanties après extension des engagements	119
Tableau 4.16 :	Utilisation du code opération inapproprié	119
Tableau 4.17 :	Plan d'action	120

LISTES DES FIGURES

Figure 1.1 :	Modèle feuille de révélation et d'analyse des problèmes ou feuille de risque	24
Figure 2.1 :	Les trois piliers de Bâle II	40
Figure 2.2 :	Les cinq composantes du contrôle interne	45
Figure 2.3 :	Les trois niveaux de Contrôle Interne :	52
Figure 3.1 :	Le risque et ses composantes	68
Figure 3.2 :	Processus de gestion du risque :	70
Figure 3.3 :	Matrice d'évaluation finale	74
Figure 4.1 :	Présentation graphique de la classification des risques	110

LISTES DES ABREVIATIONS

AACIA :	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens
AICPA :	American Institute of Certified Public Accountants
ALE :	Agences Locales d'Exploitation
AMF :	Autorité des Marchés Financiers
ANGEM :	Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit
ANSEJ :	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
ASF :	Attestation de Service Fai
BADR :	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
BNA :	Banque Nationale d'Algérie
BSIFC :	Bureau de Surintendant Institutions Financier du Canada
CAC :	Commissaire Aux Comptes
CI :	Contrôle Interne
CNAC :	Caisse Nationale d'Assurance-Chômage
COSO:	Comitte Of Sponsring Organisations
DR :	Décisions Réglementaires
ECIAA:	Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GRE :	Groupe Régional d'Exploitation
IAR :	Inspection et Audit Régionale
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IGA :	Inspection Générale et Audit
IIA :	Institute of Internal Auditors
IFAC :	International Federation of Accountants
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PV :	Procès Verbal
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RO :	Risque Opérationnel
SAP:	Statement on Auditing Procédure
SEC :	Securities and Exchange Commission
UFAI:	Union Francophone de L'Audit Interne

RESUME

L'environnement bancaire est caractérisé par la diversification des produits et des services proposés, ce qui a rendu l'activité bancaire plus complexe et donc plus vulnérable aux différents risques le menaçant, notamment le risque opérationnel. De ce fait la gestion de ce risque est devenue une préoccupation de la banque et les établissements financiers qui veulent assurer cette pratique en mettant en œuvre un système de contrôle interne efficace.

Afin d'assurer l'efficacité de système de contrôle interne et la gestion des risques opérationnels l'audit interne qui est une fonction indépendante et objective suit une démarche bien structurée en faisant recours aux plusieurs outils pour faire face aux risques opérationnels liés à l'activité bancaire.

Mots clés : Audit interne, risque opérationnel, banque.

Abstract:

The banking environment is characterized by the diversification of products and services offered, which has made banking activity more complex and therefore more vulnerable to the various risks threatening it, particularly operational risk. As a result, the management of this risk has become a concern of the bank and financial institutions that want to ensure this practice by implementing an effective internal control system.

In order to ensure the effectiveness of the internal this system and the management of operational risks, the internal audit, which is an independent and objective function, follows a well-structured approach using several tools to deal with operational risks related to banking activity.

Key words: Internal audit, operational risk, bank

Introduction générale

L'environnement bancaire est caractérisé par la diversification des produits et des services proposés, ce qui a rendu l'activité bancaire plus complexe et donc plus vulnérable aux différents risques, ce qui pousse les banques à mettre en place des procédures en mesure d'assurer cette pratique

En effet les banques, en tant qu'intermédiaires financiers elles exercent plusieurs métiers, ayant comme variable commune le risque, ce risque représente le fondement de l'activité bancaire. Parmi les risques que les banques devront faire face afin de réaliser leurs objectifs, les risques opérationnels.

Pour limiter ces risques, les banques ont été depuis fort longtemps soumises à diverses réglementations prudentielles qui reposent sur plusieurs mécanismes et qui sont imposés principalement par le comité de réglementation bancaire internationale dit « comité de Bâle »

Dans le but de renforcer le contrôle des banques par des recommandations encourageant l'application de saines pratiques de gestion des risques, le Comité de Bâle publie le cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne. Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire, d'où vient la nécessité de l'audit interne qui vise à assurer l'efficacité de ce système.

En effet, l'activité de l'audit interne est totalement indépendante, elle vise à assurer la qualité des informations fournis par les différents services et directions de la banque afin de surveiller et maîtriser les risques opérationnels ; de ce fait, l'audit interne joue le rôle d'appréciation de l'existence, la bonne application et la fiabilité du système de contrôle interne mis en œuvre, il sera donc le contrôle du contrôle. Il en résulte que le contrôle interne constitue la matière sur laquelle travaille l'auditeur.

Dans cette optique, notre travail de recherche va essayer de cerner la fonction de l'audit interne et son rôle dans la gestion des risques opérationnels.

- **Problématique de recherche :**

De tout ce qui précède, nous traite la problématique suivante :

« Est-ce que l'audit interne contribue-il dans la gestion des risques opérationnels au sein de la banque ? »

- **Sous questions :**

- ✓ Que reforme la notion de l'audit interne ?
- ✓ En quoi consiste le contrôle interne ? Et quelle est sa place au niveau de la banque ?
- ✓ Quelle sont les risques opérationnels liés à l'activité bancaire ?
- ✓ Quelle est la démarche de l'audit interne pour faire aux risques opérationnels dans une banque ?

- **Les hypothèses :**

H1 : L'audit interne est une fonction indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations.

H2 : Le contrôle interne est une préoccupation de l'ensemble de l'organisation, il concerne toutes les activités de la banque.

H3 : Les risques opérationnels sont des événements potentiels qui menacent le bon fonctionnement de l'activité de la banque.

H4 : L'audit interne fait recours à une démarche bien structurée et aux plusieurs outils afin de faire face aux risques opérationnels dans une banque.

- **Intérêts de sujet :**

L'intérêt de notre étude est de démontrer la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels dans les banques algériennes, et de voir le positionnement de cette dernière par rapport à cette pratique, afin d'apporter ou de proposer des améliorations qui peuvent aider les banques algériennes pour être en mesure d'assurer cette pratique.

- **Raisons de choix de sujet :**

Le choix de thème est motivé par plusieurs raisons :

- Intérêt à connaître la fonction d'audit interne et la démarche de déroulement d'une mission d'audit.
- Intérêt de comprendre le processus de gestion des risques opérationnels.
- Intérêt de connaître l'ampleur la contribution de la fonction d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels dans une banque algérienne.

- **Objectifs de la recherche :**

Notre recherche a pour objectif :

- D'avoir une connaissance approfondie sur le l'audit et le contrôle interne
- De connaître l'importance de la fonction de l'audit interne et son impact sur l'activité de la banque
- D'identifier les risque opérationnels attaches au crédit à la clientèle et leur processus de gestion.
- De conduire une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels attachés au crédit à la clientèle.
- De découvrir le lien entre l'audit interne, le contrôle interne et la gestion des risques opérationnels dans la banque.
- D'identifier les différents outils de l'audit interne qui lui permet de maîtriser les risques opérationnels

- **Les études antérieures :**

- BEDOUI Samiya, Mémoire de fin d'étude : Contribution d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels cas : Laiterie TELL, Ecole de Supérieure de Commerce, Alger, 2015/2016 : L'objectif de cette étude et de faire face aux contraintes qui peuvent le bon fonctionnement de l'entreprise, ainsi, l'atteinte de ses objectifs à travers les dispositifs qu'elle mis en œuvre pour les maîtriser.
- REMADNIA Hana, Mémoire de fin d'étude : Le rôle d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels cas : SIDER EL HADJAR, Ecole de Supérieure de Commerce, Alger, 2017/2018 : L'objectif de cette étude et de montrer l'importance de

l'audit interne et sa contribution dans la maîtrise des risques opérationnels. En tant que, des incidents probables menaçant la progression de l'ensemble de ses activités.

- **La méthodologie de recherche :**

La démarche méthodologique nous allons suivre compte sur deux méthodes :

- ✓ **Méthode descriptive :** dans la partie théorique : recherche documentaire sur les trois notions (l'audit interne, le contrôle interne, la gestion des risques opérationnels)
- ✓ **Méthode analytique :** dans la partie pratique : la conduite des interviews, l'analyse et l'évaluation des risques opérationnels.

- **Le plan de travail :**

Notre travail sera développé sur quatre chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des aspects théoriques de l'audit interne. Il est subdivisé en trois sections : la première traite des généralités sur l'audit interne, la deuxième l'organisation de l'audit interne et la dernière la mission et les outils de l'audit interne.

Le deuxième chapitre portera sur le contrôle interne, la première section sera consacrée pour le cadre référentiel du contrôle interne, la deuxième pour les aspects théoriques du contrôle interne et la troisième portera sur le contrôle interne dans les banques et établissements financière algérienne.

Le troisième chapitre sera consacré à la gestion des risques opérationnels bancaires il sera subdivisé en trois sections : Généralité sur les risques bancaires, Identification et gestion du risque opérationnels, la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.

Le quatrième chapitre représente la partie théorique qui sera réalisé au niveau de la banque d'Agriculture et de Développement Rural, il sera subdivisé en trois sections : la présentation de la banque, représentation de la fonction de l'audit interne, et la dernière section sera consacrée à présenter le déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels attachés au crédit à la clientèle.

Chapitre 1 :
Approche théorique et historique de
l'audit interne

Introduction :

Chaque entreprise souhaite obtenir des résultats économiques satisfaisante permettant une croissance optimale et une meilleure maîtrise des risques. Toutefois, les intérêts de toutes les parties qui interviennent à la réalisation de ses objectifs sont souvent convergentes et contradictoires, pour cela l'entreprise doit rendre des comptes, et fournir des informations fiables répondant à ces préoccupations, ce qui nécessite la mise en œuvre d'un contrôle soit périodique ou permanent ; dans ce contexte l'audit interne semble être un moyen pour un examen critique de ces informations.

Nous allons présenter dans ce chapitre l'approche théorique et historique de l'audit interne. A cet effet, la première section sera consacrée pour des généralités sur la notion d'audit interne, ensuite, dans la deuxième section on va présenter l'organisation, le positionnement de l'audit interne et ses formes, enfin, la troisième section dont laquelle nous présenterons les étapes de déroulement d'une mission d'audit interne et ses outils.

Section 01 : Généralité sur l'audit interne

1.1. Historique et définition de l'audit interne :

1.1.1. Historiques :

Après la crise économique de 1929, l'audit est devenu un processus obligatoire aux Etats-Unis. A cet effet, la Securities and exchange act de 1934 a créé la Securities and exchange commission (SEC) qui a donné l'autorité pour la diffusion des normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs. En conséquence, the American institute of certified public accountants (L'AICPA) a publié le Statement On Auditing Procédure (SAP) en octobre 1939.

En 1977 une organisation internationale de la profession comptable nommée « The international federation of accountants » l'IIFAC a été fondée dans le but de créer une forte profession comptable. Et en 1996, elle était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts-de l'industrie, du commerce, du secteur public, de l'éducation et ceux en rapport avec la pratique privée.

La mission de L'IFAC est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevée et constante pour l'intérêt public.

A partir du début du 21e siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraude ou d'erreurs. Les méthodes de sondage sur les pièces justificatives, par opposition à leurs vérifications détaillées sont apparues. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits.¹

De nos jours l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social... autrement dit, d'audit interne.

En Algérie, cette fonction est apparue le 12 janvier 1988 dans la loi 88-01 portant réformes économiques qui fait obligation dans son article 40 à l'entreprise publique algérienne de mettre en place et de renforcer l'audit interne. Ce dernier énonce ce qui suit :

« Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnements ».

C'est à partir de cette date que l'audit interne a commencé à connaître un essor dans les entreprises algériennes. »

¹ BENHAYOUN SADAFI M.A, « Audit interne : levier de performance dans les organisations publiques », Mémoire de DCSG, ISCA Rabat, 2001, p.08

1.1.2. Définition de l'audit interne :

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne, mais dans ce qui suit on va citer trois définitions les plus répondues ou les plus citées ou utilisées.

a. Première définition :

Selon l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) : « l'audit interne est dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »²

b. Deuxième définition :

Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditors) : « l'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), information, concurrence... etc. »³

c. Troisième définition :

C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal Auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI), il stipule que : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à l'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

² AMMAR S, Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p. 03.

³ SCHICK.P, « Memento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p.05

management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.⁴

Cette définition souligne plusieurs aspects importants :

- Elle identifie clairement le chemin à suivre ;
- Elle insiste sur l'idée d'indépendance et en cela elle s'ajuste très exactement sur les normes.

La cohérence est désormais totale entre les différents textes régissant la fonction.

- Elle élargie le rôle de l'auditeur interne, en mettant en évidence sa fonction de « Conseil »
- Enfin on demande à l'auditeur une quasi-certification sur le jugement qu'il porte.

1.2. Caractéristiques de l'audit interne :

L'audit interne se caractérise par :

✓ L'universalité :

L'audit interne est une fonction universelle, elle concerne toutes les entreprises quel que soit leur statut juridique et le secteur d'activité dans lequel elles activent, notamment toutes les fonctions, les structures, et les opérations menées par l'entreprise.

✓ Activité Indépendante :

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail. »⁵

L'auditeur interne : doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie (avec aucune dépendance ; fusse telle opérationnelle ou fonctionnelle) ; ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel ; ne doit pas exercer un contrôle des (sur) les personnes (contrôle interne ou inspection)

✓ Activité permanente et continue :

L'activité audit interne est une activité permanente et continue au sein d'une organisation mais périodique ou discontinue pour ceux qui la rencontrent (les audités).

✓ Activité Objective :

⁴ SCHICK P, Op. Cit, p 05

⁵ IFACI, « NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE », dans : le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles – Edition 2017, disponible sur le site : www.ifaci.com, p.58, (consulté le 07-05-2020)

L'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions d'une manière qu'ils croient au produit de leurs travaux et sans qu'aucun compromis de qualité ne soit effectué. L'objectivité exige que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur jugement dans les sujets d'audit à celui d'autres personnes.⁶

✓ **Apporter de la valeur :**

La norme 2000 exige que « le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement l'activité d'audit interne en s'assurant qu'elle ajoute une valeur à l'organisation. ».

L'audit interne ajoute de la valeur à l'organisation à travers :

- Les résultats de ses missions ;
- La formation des futurs managers appelés à assumer des responsabilités au sein de l'entreprise ;
- La contribution à créer de la valeur ajoutée (richesses) au sein de l'entreprise.

1.3. Objectifs de l'audit interne :

L'audit interne a en permanence deux objectifs :

- Assurer à la direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).

L'auditeur interne en tant que responsable de l'efficacité du système de contrôle interne est tenu à :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état de contrôle interne.

⁶ **IFACI**, « NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE », dans : le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles – Edition 2017, disponible sur le site : www.ifaci.com, p.58, (consulté le 07-05-2020)

Section 02 : organisation, positionnement et formes de l'audit interne

L'audit interne a été organisé grâce à l'Institute of Internal Auditor (IIA) qui a été fondé aux Etats-Unis en 1942, et connu comme une association professionnelle internationale de 122000 membres. Il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche, publie des ouvrages et revues, organise même des conférences et des colloques. D'autres regroupements sont apparus dont le but de développer la fonction d'audit interne, exemple de la « Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne » (ECIAA), « l'Union Francophone de L'Audit Interne » (UFAI). En Algérie on parle de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) créé en 1993 dont le but est de et développer l'audit interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont :

- La formation des auditeurs,
- L'organisation de séminaires, conférences, de rencontres débats et publications.

2.1. Organisation de l'audit interne :

2.1.1. Le code de déontologie :⁷

Le Code de déontologie de l'IIA (The Institute of Internal Auditors) comprend des principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux entités qui réalisent des missions d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes suivants :

- **Intégrité** : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.
- **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

⁷ **IFACI**, « NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, dans : le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », Oo.cit. p 33

- **Confidentialité** : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
- **Compétence** : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

2.1.2. Les normes de l'audit interne :⁸

En 1974, l'IIA a créé le « Professional Standards and Responsibilities Committee » (Comité des Normes Professionnelles et des Responsabilités) et lui a confié la mission d'élaborer les normes de l'audit interne. Les travaux ont duré trois années, et elles ont finalement été publiées pour la première fois en 1978. Elles ont fait l'objet de six révisions et d'une mise à jour tous les trois ans. Elles se composent de :

Les normes de qualification (série 100) indiquent les caractéristiques que doivent présenter les auditeurs internes. Les normes de fonctionnement (série 2000) décrivent la nature des activités d'audit interne. Les normes de mise en œuvre (série 100 ou 200) consistent à déterminer les procédures pour des missions spécifiques. Ils concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre « A » après le numéro de la norme, par exemple 1130.A1) et les activités de conseil (indiquées par la lettre « C » après le numéro de la norme, par exemple 1130.C1).

a. Les normes de qualification :

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

- La norme 1000 : Missions, pouvoirs et responsabilités

Les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.

- La norme 1100 : Indépendance et objectivité

⁸ **IFACI**, « NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE », dans : le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit., p, pp 15-42

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

- La norme 1200 : Compétence et conscience professionnelle

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

Compétence : Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Conscience professionnelle : Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut atteindre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.

- La norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

b. Les normes de fonctionnement :

Elles décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

- La norme 2000 : Gestion de l'audit interne

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. Le service de l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation (ainsi qu'à ses parties prenantes) lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficacité ainsi qu'à l'efficacé des processus de gouvernement de l'entreprise, de management des risques et de contrôle interne.

- La norme 2100 : Nature du travail

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

- La norme 2200 : Planification de la mission

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

- La norme 2300 : Réalisation de la mission

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

- La norme 2400 : Communication des résultats

Les auditeurs doivent communiquer les résultats de la mission.

- La norme 2500 : Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

- La norme 2600 : Communication relative à l'acceptation des risques

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil et aux fins de résolution.

c. Les normes de mise en œuvre :⁹

Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

- Mission d'assurance :

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes ou de due diligence.

- Mission de conseil :

Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le périmètre d'intervention sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

d. Objet des normes d'audit interne :

Elles ont pour objet :¹⁰

⁹ IFACI, « NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, dans : le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit., p.36

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

2.1.3. La charte de l'audit interne :

La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. Elle définit le positionnement de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au Conseil ; autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.¹¹

2.2. Positionnement de l'audit interne :

2.2.1. Par rapport à l'inspection :

Les confusions entre l'inspection et l'audit interne sont nombreuses et les distinctions sont plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'organisation, cette confusion est distinguée en vocabulaire. Puisque nous trouvons parfois des inspecteurs qui à la fois font de l'audit, et de l'audit interne.

Au sein d'une organisation, nous y trouverons une fonction d'inspection ou une direction d'inspection. Dans le cas de l'absence de cette fonction, la hiérarchie assume cette fonction.

Dans les banques, le titre « inspection » ou « inspection générale » couvre une combinaison des deux métiers. (P. SHICK, Jack VERA et Oliver BOURROUILH-PARREGE, 2014)

¹⁰ **IFACI.**, « NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, dans : le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit., p.12

¹¹ Idem.p.15

Tableau 1.1 : Comparaison avec l'inspection

	Audit interne	Inspection
Régularité/efficacité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence, caractère suffisant...	Contrôle le respect des règles sans les interpréter, ni les remettre en cause
Méthode et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre
Évaluation	Considère que le responsable « le chef » est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs
Sélection/sélectivité	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous sa propre initiative

Source : SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGE.O, « Audit interne et référentiels de risques », 2^{ème} Edition ,2014, Paris, p.109

2.2.2. Par rapport à l'audit externe :

On peut considérer l'audit externe comme une évaluation indépendante des anciennes données comptables afin de déterminer si ces données sont appropriées, conformes, et fiables pour protéger les actifs de la société et d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne.

Dans le cadre d'un audit financier, audit interne examine des domaines tels que : les comptes annuels de la société, le système salarié, la gestion d'actifs, et les états financiers annuels.

D'après Schik, « l'audit externe c'est l'audit comptable et financier qui a une mission soit de certifier les états financiers ou de donner des conseils dans ce domaines » (Schik 2007)

L'audit externe est donc présenté comme un examen indépendant qui touche principalement le domaine comptable et financier.

Tableau 1.2 : Comparaison avec l'audit externe

	Audit interne	Audit externe (CAC)
Mandat	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration (officiellement de l'assemblée générale), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
Missions	Liées aux préoccupations de la direction générale : découlant de la cartographie des risques. Tous les types d'audit et tous les sujets	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable et financier
Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> • Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener. • Obligation de résultats ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre) • Obligation de moyens?

Source : SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGE.O, Op.cit.,p.96

a. Principales différences entre audit interne et audit externe :¹²

Parmi les différences qui existe entre l'audit interne et l'audit externe on cite :

¹² RENARD.J, « théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, 2010, p.80.

- **Quant au statut**

L'auditeur interne est un salarié de l'organisation, alors que l'auditeur externe est un prestataire externe, juridiquement indépendant (commissaire aux comptes ou un auditeur contractuel), considéré comme un prestataire de service.

- **Quant aux objectifs de l'audit**

L'audit interne consiste à porter des jugements sur la maîtrise des activités (contrôle interne) afin d'améliorer ces actions.

Par contre l'audit externe certifie la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes résultats et états financiers.

- **Quant au champ d'application de l'audit :**

Le champ d'application de l'audit interne est plus étendu, il s'occupe de toutes les fonctions dans toutes leurs dimensions.

Par contre celui de l'audit externe s'intéresse à l'ensemble de fonctions dès l'instant qu'elles génèrent des chiffres et des données pouvant influencer les résultats.

- **Quant à la périodicité des audits :**

L'audit interne est permanent. L'auditeur interne exerce sa mission de façon constante en fonction de la demande du donneur d'ordre et du contenu de l'ordre de la mission.

Les auditeurs externes réalisent en général leurs missions de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année.

- **Quant à la méthode :**

L'audit interne utilise des méthodes spécifiques. A contrario, l'audit externe utilise plusieurs méthodes pour effectuer ses missions : analyses, inventaires, états de rapprochements. Les auditeurs externes réalisent en général leurs missions selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses, inventaires.

- **Quant à l'indépendance :**

L'indépendance de l'auditeur interne est garantie par un rattachement au plus haut niveau de la hiérarchie. Ce qui fait que l'auditeur interne est intrinsèquement indépendant.

Par contre, La mission de l'auditeur externe est exercée par des cabinets indépendants de l'organisation. Ainsi, sa neutralité lui permet d'exercer sa mission avec objectivité.

b. La complémentarité entre l'audit interne et l'audit externe :¹³

L'audit interne est un complément de l'audit externe qui utilise certains travaux de l'audit interne pour étayer sa démonstration en vue d'apprécier la régularité et la sincérité et l'image fidèle des comptes. L'auditeur interne qui, par nature, est moins informé sur l'environnement extérieur, a par contre une connaissance inégalée du fonctionnement interne de l'organisation (son organisation, sa culture, ses méthodes, ses habitudes, le « dit » et le « non-dit »).

L'audit externe est un complément de l'audit interne : après la mission d'un professionnel (auditeur externe) pour l'appréciation des affaires, au sein de l'entreprise, l'auditeur interne peut prendre en considération cette appréciation, qui peut le conduire à en tirer davantage d'informations pour mieux appuyer ses arguments. L'auditeur externe dispose d'informations et de connaissances sur l'environnement et sur d'autres entreprises de même nature et de même activité.

Il est à noter que la coordination entre l'audit interne et l'audit externe est affirmée par la norme 2050 qui stipule que : « afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil ».¹⁴

2.3. Formes de l'audit interne :**2.3.1. L'audit opérationnel :**

C'est l'examen professionnel des informations relatives à la gestion d'une organisation en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence aux critères de conformité d'efficacité et d'efficience. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information, notamment en vue de la prise de décision. L'audit opérationnel s'applique à toutes les actions sans privilégier leur incidence sur la tenue et la présentation des comptes. Son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont atteints (efficacité et efficience).¹⁵

2.3.2. L'audit de la stratégie :¹⁶

Il est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale.

¹³ RENARD. J., Op. Cit, p.83.

¹⁴ IFACI, « Introduction des normes », CRIPP, Altamonte Springs, Florida USA, janvier 2011, p.15

¹⁵ BENHAYOUN SADAFI M.A, Op.cit, p.19.

¹⁶ BERTIN. E, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Edition d'organisation, Paris, 2007, p.22

Cette conception confirme la pétition de principe en vertu de laquelle l'auditeur interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement les incohérences. Observons cependant que ces simples révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale, mais on se situe alors hors du champ d'application de l'audit interne. Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audits de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses et qui – en dépit des déclarations – ne sont encore pratiqués que par quelques-uns.

2.3.4. L'audit de la fonction comptable par les auditeurs :

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

Section 03 : Missions et outils de l'audit interne

3.1. Mission de l'audit interne :

3.1.1. Définition :

L'audit interne est une fonction mise en œuvre selon une méthodologie bien déterminée afin de mener à bien la mission d'audit interne.

La mission de l'auditeur consiste à effectuer des contrôles par comparaison à des normes. Les auditeurs internes doivent prévoir et concevoir un plan d'intervention pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. (Norme 2200).

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite.

Toute mission d'audit se lance par un ordre de mission et se déroule en trois grandes phases : préparation, réalisation, conclusion et le suivi des actions de progrès.

La conduite d'une mission d'audit interne est déterminée par deux critères (champs d'application, la durée). En effet selon J. Renard, il s'agit de varier le champ d'application de façon significative en fonction de deux éléments « l'objet et la fonction »¹⁷.

3.1.2. Champ d'application d'une mission d'audit interne :

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

a. L'objet

L'objet va permettre aux auditeurs de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

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

- La mission générale : Contrairement aux missions spécifiques, les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

b. La fonction :

Il existe deux types différents de mission :

- La mission uni fonctionnelle : la mission uni-fonctionnelle est une mission qui concerne la fonction qu'elle que soit sa nature (mission spécifique ou générale).

¹⁷RENARD. J ; Op. cit.p.210.

- La mission plurifonctionnelle : contrairement à la mission uni-fonctionnelle, cette mission concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

c. La durée

La durée d'une mission d'audit interne peut durer dix jours ou dix semaines selon l'importance du sujet à traiter ou à auditer, c'est-à-dire il n'y a pas des règles qui déterminèrent la durée.

A partir de cette observation, on peut distinguer les missions « courtes » (inférieures ou égales à 4 semaines) et les missions longues (plus d'un mois). Outre les conséquences de la durée sur l'organisation de la mission, sa logistique et son budget, la longueur a également des conséquences méthodologiques.

3.1. Phases fondamentales de la mission d'audit interne :¹⁸

Comme on a mentionné dans la définition, le processus de déroulement d'une mission d'audit interne est décomposé de trois phases différentes, sont les suivantes

- La phase de préparation
- La phase de réalisation
- La phase de conclusion

L'ordre de mission étant l'acte de naissance de la mission d'audit on ne peut le confondre avec les différentes composantes de celle-ci et constituerait donc à lui seul une phase initiale, une « phase zéro » en quelque sorte.

3.2.1. L'ordre de mission :

L'ordre de mission est le mandat donné par la direction générale au d'audit interne qui précise l'origine de la mission et son étendue.

L'ordre de mission répond à trois principes essentiels :

- ✓ Le service d'audit ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité ne lui appartient pas. Toutefois, il peut, si nécessaire, proposer de réaliser une mission ; certes il ne décide pas formellement mais il est bien souvent à l'origine de la décision.
- ✓ L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente : Direction générale, Comité d'audit...

¹⁸ RENARD J, op.cit., 2010, pp 217-312

- ✓ L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé non seulement au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (Direction de l'entité auditée...).

d. Contenu :

Mentions obligatoires :

- Le chef la désignation précise du mandant et sa signature.
- Les noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'audit interne.
- L'objet de la mission clairement défini.

3.2.2. La phase de préparation :

L'intervention de l'audit commence par la phase de préparation. Cette phase exige des auditeurs ayant une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Les Principaux points à étudier dans cette étape sont les suivants :

- ✓ Prise de connaissance du domaine ;
- ✓ Identification des risques ;
- ✓ Identification de la mission (objectifs généraux et spécifiques).

a. La prise de connaissance :

Cette prise de connaissance (collecte d'informations et des données) du domaine à auditer débute par l'élaboration d'un programme d'intervention concernant :

- les domaines à examiner ;
- les sites (divisions ou services) à visiter ;
- les interviews à réaliser et les personnes à rencontrer ;
- les informations à recueillir ;
- les points critiques à bien comprendre ;
- les dates de début et de fin de la phase d'étude.

b. Identification des risques :

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... ».

L'équipe d'audit établit le tableau des risques relatif au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une "bibliothèque" de référentiel des risques). Un tableau des risques relate pour une thématique donnée, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être présentes dans l'entité objet de l'audit. Dans la suite de la mission ce référentiel sert de base à laquelle "la réalité du terrain" va être comparée. C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité de la conclusion de l'audit.¹⁹

Tableau 1.3 : Modèle tableau d'identification des risques.

Entité/ domaine/opération	Objectifs de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	Forces et faiblesse apparentes : F/f	Évaluation préliminaire des risques
		R1		f (faiblesse)	Elevé
		R2		F	Moyen
		R3		F	Faible

Source : BERTIN E., « Audit interne enjeux et pratique à l'internationale », édition d'Organisation, paris, France, 2007, p. 41.

c. La Définition des objectifs :

La définition des objectifs appelée aussi rapport d'orientation ou plan de mission est contrat passé avec l'audité qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit. En effet ayant pris connaissance du domaine audité et identifié les apparents, l'audit interne a donc pu de faire une idée de l'importance de la mission et son contenu. Selon Jaques

¹⁹ SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGE.O, Op. Cit, p.177

Renard²⁰, « le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques : objectifs généraux, objectifs spécifiques et champ d'action. »

- **Objectifs généraux** : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Ces objectifs sont :
 - protection du patrimoine ;
 - fiabilité et intégrité des informations ;
 - respect des lois, règlements et contrats ;
 - efficacité et efficience des opérations.

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

- **Champ d'action** : Pour atteindre ces différents objectifs les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations, ce terme étant utilisé dans un double sens :
 - Champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission ;
 - Champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région...).

Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logistique de la mission.

Le rapport d'orientation ainsi élaborer va constituer l'ordre du jour de la réunion d'ouverture.

3.2.3. La phase de réalisation :

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités

²⁰ RENARD.J, op.cit., 2010, p.241

d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

Les principaux points à analyser sont les suivants :

- ✓ Réunion d'ouverture ;
- ✓ Le programme d'audit ;
- ✓ Le travail sur le terrain.

a. Réunion d'ouverture :

Il s'agit d'une réunion qui marque le commencement de la réalisation des opérations liées à la mission. Elle se tient toujours sur les lieux où la mission doit se dérouler en présence des auditeurs en charge de la mission, le responsable d'audit ou encore dans les cas sensibles, leur chef de mission, ainsi que les responsables du service ou de la fonction auditée.

b. Le programme d'audit :

On l'appelle aussi « Programme de vérification » ou encore « planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

Ainsi, non seulement l'auditeur sait quelles tâches il doit accomplir (Quoi ?) selon quel planning (Quand ?) mais également avec quels outils (Comment ?).

Cela va permettre d'aborder la phase suivante : celle du travail sur le terrain. Elle sera mise en œuvre par l'utilisation d'un outil indispensable : le questionnaire de contrôle interne (QCI).

• **Le questionnaire de contrôle interne :**

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

Le questionnaire de contrôle interne est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « Oui » ou « Non » (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses.²¹

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Or, le questionnaire est bâti

²¹ SCHICK.P, Op. cit, p.150

pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points forts.

On soulignera que les auditeurs internes qui utilisent le questionnaire du contrôle interne identifient plus les faiblesses en matière de contrôle interne que les auditeurs qui n'utilisent que la narration et, par voie de conséquence, le questionnaire de contrôle interne est un véritable fil conducteur pour l'auditeur interne.

Le questionnaire de contrôle interne doit être revu par le responsable de mission d'audit avant la réalisation des sondages.

c. Le travail sur terrain :

Durant cette étape de la mission d'audit interne, l'auditeur aura à mettre en œuvre le programme de vérification établi précédemment, c'est à l'issue des vérifications qu'il confirmera ou infirmera les faiblesses supposées selon la démarche suivante :²²

- L'auditeur procède à un découpage séquentiel ou logique des opérations, préalable nécessaire à l'identification des risques.
- À partir de cette identification, il définit ses objectifs (rapport d'orientation) et établit un programme de travail.
- Pour chaque point de ce programme, il élabore (ou met à jour) un questionnaire de contrôle interne.
- Pour chacun des points de contrôle, il se pose – si jugé nécessaire – les questions : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ?
- Il procède éventuellement à un affinement de son questionnaire.
- Il répond à ces questions – et c'est la phase terrain qui nous intéresse – en réalisant des tests avec l'aide des outils qui sont à sa disposition.
- Chaque dysfonctionnement, chaque anomalie va donner lieu à l'établissement d'une FRAP.

• La FRAP :²³

La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné.

²² RENARD.J, Op.cit., 2010, p263

²³ SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGE.O, Op.cit., p.271

L'auditeur utilise ce moyen pour conduire son raisonnement en commençant toujours par les constats, il détermine ensuite les causes et les conséquences ; ce qui va l'amener à la fin à formuler une recommandation.

Figure 1.1 : Modèle feuille de révélation et d'analyse des problèmes ou feuille de risque

Feuille de révélation et d'analyse des problèmes		
Papier de travail	FRAP n...	
Problème : ...		
Constat : ...		
Causes : ...		
Conséquences : ...		
Solutions proposées : ...		
Etablie par : ...	Approuvée par : ...	Validée par : ...

Source : SHICK.P, Op.cit., p.108

3.2.4. La phase de conclusion :

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « Rapport d'audit interne ». Cette étape finale se décompose comme suit :

- ✓ Projet de rapport d'audit ;
- ✓ Réunion de clôture ;
- ✓ Le rapport d'audit ;
- ✓ Réponses aux recommandations et suivi du rapport.

a. Le projet de rapport d'audit :

Pour conclure sa mission d'audit interne, l'auditeur utilise les FRAP et les papiers de travail. Selon Jaques RENARD le projet de rapport d'audit est « un document provisoire

et incomplet car n'ayant pas encore fait l'objet de validation générale et ne comprenant pas les réponses des audités aux recommandations ainsi que le plan d'action.

Le projet de rapport va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture, tout comme le rapport d'orientation était l'ordre du jour de la réunion d'ouverture »²⁴

b. Réunion de clôture :²⁵

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture, lors de cette mission les auditeurs internes vont présenter le projet de rapport d'audit qui est distribué à chaque participant, si possible quelques jours avant la réunion afin d'en permettre la lecture. Ce projet de rapport sera discuté afin et validé afin de conclure la mission.

c. Le rapport d'audit :

Le rapport d'Audit obéit à la norme 2440 qui stipule que « le responsable de l'Audit Interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés ». Ce document est le dernier acte de la mission.

Il est adressé aux principaux responsables concernés par la mission d'audit et à la direction. Les conclusions du rapport d'audit doivent reprendre à synthèse, la capacité de l'unité, organisation auditée, à accomplir sa mission et met l'accent sur les dysfonctionnements constatés afin de développer les actions de progrès.

Notons donc mieux que le rapport d'audit est le document le plus important qui engage le responsable de l'audit. Il doit donc être complet, conclusif, écrit et final.

d. Réponses aux recommandations et suivi du rapport :

Les destinataires des recommandations majeures identifiés dans le rapport d'audit (désignés en séance de validation) doivent proposer en contrepartie un plan d'actions avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre.²⁶

Le suivi des recommandations se manifeste par la diffusion périodique de l'Etat d'avancement des actions de progrès des entreprises par le responsable désigné de chaque recommandation. Ce suivi peut être effectué par l'auditeur interne qui informera les directions opérationnelles concernées au moyen de l'Etat d'avancement ou bien par les

²⁴ RENARD.J, « théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, 2000, p.272.

²⁵ RENARD.J, Op.cit., 2010, P293

²⁶ SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGE.O, Op.cit., p310

directions opérationnelles concernées elles-mêmes quitte à retourner l'Etat à l'auditeur car « L'information que l'audit interne reçoit sur toutes ces suites de mission d'audit permet de mieux mesurer l'efficacité des missions et partant d'améliorer l'organisation. »²⁷

3.1. Outils de l'audit interne :

Les outils d'audit sont un ensemble d'instruments prélevés et utilisés qui permettent à l'auditeur d'atteindre ses fins et objectifs. L'auditeur doit choisir avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif. Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques²⁸ :

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

3.3.1. Les outils d'interrogation :

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

Dans les outils d'interrogation, nous trouvons les sondages statistiques, les questionnaires, les interviews, les outils informatiques, les vérifications et rapprochements divers.

a. Les interviews :

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire : ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire.

L'auditeur doit veiller à assurer une bonne interview. Pour le faire, il faut qu'il respecte les règles citées ci-dessous :

²⁷ RENARD.J, op.cit,2000, p.290.

²⁸ Idem, p 329.

- **Les sept règles d'une bonne interview :**

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales²⁹ :

- **1^{ère} règle** : Il faut respecter la structure ou bien la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.
- **2^{ème} règle** : L'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview. C'est-à-dire, il doit connaître clairement la mission de l'auditeur et ses objectifs.
- **3^{ème} règle** : Toutes les difficultés, les points fiables et même les erreurs et les anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.
- **4^{ème} règle** : Les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avec d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doivent pas être communiqués alors que l'intéressé ou l'audit n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.
- **5^{ème} règle** : On doit garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses.
- **6^{ème} règle** : L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.
- **7^{ème} règle** : L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

- b. **Les vérifications, analyse et les rapprochements :**³⁰

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours de la phase de réalisation. Les auditeurs internes n'y ont recours que pour s'assurer de la validité des opérations effectuées : toute erreur donne lieu à une recherche causale.

- ✓ **Vérifications :**

²⁹ RENARD.J, op.cit,2000, pp.337-338

³⁰ Idem., pp.346-347

Elles ont extrêmement diverses : les plus nombreux sont les vérifications arithmétiques. Signalons à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs. C'est pourquoi les auditeurs avisés utilisent des logiciels permettant de vérifier la logique des tableurs. L'auditeur peut également avoir recours à des ratios mais à condition de disposer d'un référentiel et des ordres de grandeurs lui permettant de faire des comparaisons et déceler les déviations. Ajoutons la vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices.

✓ **Les analyses :**

L'analyse économique et financière « est un ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées de la fonction ou entité auditée. Cette technique est utilisée en phase d'étude. Elle permet de :

- Comprendre l'évolution et le contexte de l'entité auditée.
- Situer l'importance du sujet demandé par le commanditaire à l'audit.
- Situer les ordres de grandeur, connaître les chiffres significatifs, détermine les seuils de matérialité. »³¹

✓ **Rapprochements :**

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : il confirme l'exactitude et l'authenticité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes : c'est le cross control. Ces techniques sont souvent riches d'enseignements, toute différence révélant une anomalie à en chercher les causes et à redresser.

c. Les sondages statistiques :

Le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon.

Pour l'auditeur interne, le sondage statistique n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après en avoir mesuré l'ampleur.

³¹ SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGE.O, Op.cit. p.188

L'auditeur interne va utiliser trois niveaux d'information statistique pour mener son investigation :³²

- ✓ Premier niveau : les données élémentaires qu'il va, le plus souvent, trier pour pouvoir en tirer soit des conclusions, soit des pistes d'observations.
- ✓ Deuxième niveau : les statistiques internes, élaborées par tous et en particulier par le contrôle de gestion.
- ✓ Troisième niveau : l'échantillonnage statistique mis en œuvre par la technique du sondage.

3.3.2. Les outils de description :

Les outils de description ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

Parmi les outils descriptifs de l'audit, il existe : L'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches et le diagramme de circulation des documents.

a. L'observation physique :³³

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau.

L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : Aller « sur le terrain » c'est comme allé dans une usine, visiter un secteur commercial...etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique :

- L'observation ne doit pas être clandestine.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle.
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine, sauf le cas où elle est elle-même une validation

L'observation physique est un outil d'application universelle, au cours de laquelle l'auditeur doit être attentif pour déceler les insuffisances ou les dysfonctionnements.

Elle se porte sur :

- **Les biens** : elle est assimilée à l'inventaire, il n'y a pas que l'observation quantitative mais aussi l'observation qualitative.

³² RENARD.J, op.cit,2000, p332

³³ RENARD.J, op.cit,2000, pp.351-352

- **Les documents** : l'observation commence depuis les documents comptables, notes, procédures et papiers divers.

- **Les comportements** : l'auditeur observe le comportement du personnel et des ouvriers au travail.

b. La narration :³⁴

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

- **La narration par l'audité** : elle est orale, et la plus riche, car c'est elle qui apporte le plus d'enseignements.
- **La narration par l'auditeur** : elle est écrite, et n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

La narration, et surtout si elle est structurée et logique, va être de lecture facile pour un tiers. En effet, la communicabilité de l'information est, un des avantages essentiels de ce mode d'expression qui n'est pas un outil de première description puisqu'il n'est que la mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

c. La grille d'analyse des tâches :

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

d. Le diagramme de circulation :

Si la grille d'analyse des tâches est statique, le diagramme de circulation est dynamique : l'un est la photographie, l'autre le cinéma. Le diagramme de circulation, ou flow-chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Cette méthode de schématisation remplace une longue description et ses avantages l'emportent largement sur ses inconvénients.

³⁴ **RENARD.J**, op.cit,2000, p354

Conclusion :

L'audit interne est une méthode vraiment efficace dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. Cependant, cette opération prend du temps et nécessite beaucoup des moyens considérables afin d'effectuer des changements. Néanmoins, c'est une opération nécessaire à toute organisation aspirant à une progression de leur activité.

En effet, une organisation est généralement en perpétuelle changement. De ce fait, être informé et pouvoir contrôler les processus et les risques est essentiel pour sa pérennité.

Chapitre 2 :

Le contrôle interne dans les banques

Introduction :

On a vu dans le chapitre précédant que l'audit interne est l'examen de contrôle interne. Ce dernier doit être efficace afin d'assurer la continuité et le bon déroulement de l'activité d'une entreprise en général et de la banque en particulier.

Dans ce chapitre, nous abordons les procédures suivies par les banques algériennes en matière de contrôle interne, et pour atteindre cet objectif, nous allons exposer trois sections, au niveau de la première section, nous nous intéressons aux cadres réglementaires du contrôle interne : international, la deuxième section consacrée à l'aspect théorique de contrôle interne et la troisième section au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Section 01 : Les cadres de référence pour le contrôle interne

Depuis plusieurs années, l'importance d'avoir un dispositif de contrôle interne efficace dans une entreprise a donné naissance à plusieurs réglementations et a connu plusieurs référentiels élaborés par différentes organisations internationales. Le but étant de définir un référentiel sur lequel les banques doivent s'appuyer en vue de remplir pleinement leur objectif de maîtrise des activités de manière générale et des risques plus particulièrement. Nous citerons ci-après les plus importants, tout en présentant le cadre réglementaire régissant le contrôle interne en Algérie.

1.1. Cadre de référence international :

Sur le plan international, le référentiel sur lequel s'appuie le contrôle interne est représenté par :

1.1.1. Le COSO (committee of sponsoring organization of the treadway commission):

En 1985, et suite aux nombreux scandales qui se sont succédés. Cinq associations professionnelles aux Etats-Unis, dont L'IIA (Instituts of Internal Auditors), se sont alliées pour mettre en place une commission dénommée « the treadway commission ». Cette dernière a constitué un comité universellement connu sous le nom de « Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway commission » (COSO) qui a pour but de donner aux entreprises un référentiel de concepts contenant des recommandations pour une meilleure maîtrise de leur activité. A cet effet, ce comité a établi une réflexion en trois étapes ; le COSO I dans les années 1980, le COSO II ou COSO « entreprises risk management » (ERM) en 2004 et le COSO III en 2013.

a. COSO I :

Au début, les principales tâches de la commission étaient de mener des études, chercher les informations financières, et formuler les recommandations pour les différentes sociétés, mais après les nombreux scandales qui ont pris une dimension considérable, la commission s'est réunie pour la construction d'un cadre commun de contrôle interne et elle a fini par publier le résultat de son travail en 1992 dans un ouvrage intitulé « le cadre de référence intégré du contrôle interne » connu aussi sous le nom du COSO I.

Ce référentiel comprend :

- Une définition globale du contrôle interne ;

- Une décomposition du contrôle interne en cinq dimensions à savoir :³⁵
 - ✓ L'environnement de contrôle traduisant la culture de l'organisation et qui doit être favorable pour que la mise en place d'un contrôle interne satisfaisant ne rencontre pas d'obstacles ;
 - ✓ L'évaluation des risques afin de bien les connaître pour être en mesure de les maîtriser ;
 - ✓ Des activités de contrôle lesquelles regroupent les dispositifs spécifiques jugés nécessaires pour faire échec aux risques. ;
 - ✓ Une information et une communication satisfaisantes ;
 - ✓ Un pilotage de l'ensemble par chaque responsable à son niveau
- Les limites du contrôle interne ;
- Rôle et responsabilités de chaque acteur dans le contrôle interne.

b. COSO II :

Plus tard, et en réaction à l'évaluation du contexte économique qui est devenu plus risqué et l'apparition de la gouvernance d'entreprise qui exige une transparence de la part des dirigeants.

Le comité a élargi en 2004 son périmètre de réflexion et élabore un nouveau référentiel appelé « Entreprise Risk Management » ou COSO II vient compléter le premier et non le remplacer en s'intéressant d'avantage au management des risques.

Ainsi, COSO I est un référentiel de contrôle interne, le COSO II est plutôt un référentiel de management des risques. En fait, tout part du principe que sans une gestion globale et raisonnée des risques on ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs.

c. COSO III :

Dans un environnement économique interne et externe en mutation permanente, il est toujours indispensable d'adapter le dispositif du contrôle interne aux enjeux d'aujourd'hui, c'est pourquoi une nouvelle mise à jour du référentiel du contrôle interne a vu le jour en Mai 2013. Ce document, qui est devenu la nouvelle référence à prendre en compte permet de mettre en place un dispositif de contrôle interne plus agile, adapté aux nouveaux enjeux et risques actuels.

³⁵ RENARD J, Op.cit. P136

Les principales évolutions apportées par cette nouvelle version du référentiel sont introduites au travers de la codification des 17 principes sous-jacent aux 5 composantes du contrôle interne (voir Tableau N°. I.1 : les 17 principes du COSO actualisé 2013).

En effet, ce référentiel reprend de celui de 1992 la définition, les cinq composantes, et les critères d'évaluation tout en apportant les amendements suivants :

- Rendre le domaine d'application plus large en ajoutant la responsabilité social et environnementale ;
- Mettre en évidence la relation entre risque, performance, et rémunération ;
- Gérer les collaborateurs clés de contrôle interne, en prenant en compte les sous-traitants et les autres intervenants.

1.1.2. Le « Référentiel AMF » :³⁶

Ce modèle, publié début 2007, est issu d'un travail réalisé par un groupe de place réunissant les principales instances compétentes en matière de contrôle des organisations dont l'IFACI. Il est en accord avec la LSF (loi de Sécurité financière), compatible avec le COSO et en phase avec les 4e, 7e et 8e directives européennes. Un groupe de travail de l'AMF a revu et amendé en 2010 le cadre de référence de contrôle interne après un examen des référentiels COSO et « Turnbull guidance » britannique en tenant compte des évolutions législatives et réglementaires intervenues en 2008.

Ce cadre donne la définition suivante du contrôle interne :

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

³⁶ SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGE.O, op.cit, p 21

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- ✓ La conformité aux lois et règlements,
- ✓ L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le Directoire,
- ✓ Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs,
- ✓ La fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. »

1.1.3. Le comité de Bâle :

Le comité de Bâle a été créé en 1974 par les gouverneurs des banques Centrales du groupe des dix (G10) sous l'appellation « comité des règles et pratiques de contrôle bancaire », il est constitué des pays suivants : Belgique, Canada, France, Allemagne, Italie, Japon, Pays-Bas, Suède, Suisse, Royaume-Uni et Etats-Unis. Ces pays sont représentés par leurs banques centrales ou par l'autorité de supervision bancaire. Leurs représentants se rencontrent régulièrement à la Banque des Règlements Internationaux (BRI) localisée à Bâle pour parler des enjeux liés à leur responsabilité. Le comité se compose aujourd'hui de représentants des banques centrales et des autorités prudentielles de 27 pays.³⁷

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

a. Le cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne :

Le comité de Bâle a publié en janvier 1998 un document intitulé « cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne ». Qui décrit les éléments clés d'un système de contrôle interne,

³⁷www.acpr.banque-France.fr (consulté le 13/09/2020 à 7h :30)

en se fondant sur l'expérience enregistrée dans les pays membres et sur les principes précisés dans les publications antérieures du comité. Il entend définir 14 principes à considérer comme des normes minimales en matière de réglementation et de contrôle prudentiel des banques et des systèmes bancaires. Ces principes se prêtent à une application générale, et les autorités de contrôle devraient s'y référer pour évaluer les méthodes et procédures qu'elles emploient pour voir comment les banques structurent leurs systèmes de contrôle interne. L'approche exacte retenue par les divers responsables prudents sera fonction, bien entendu, de nombreux facteurs, dont leurs techniques de contrôle sur place et sur pièces, et de la part prise par les auditeurs externes dans l'exercice de la surveillance ; néanmoins, tous les membres du comité de Bâle reconnaissent que les principes établis dans ces documents devraient être utilisés pour évaluer le système de contrôle interne d'une banque.

b. Les accords de Bâle :

Le Comité de Bâle dans le but de l'amélioration de la stabilité du système bancaire en particulier et pour garantir la stabilité du système financier de plus en plus internationalisé, a engagé depuis l'été 1998 un travail de refonte de son Accord de 1988, cela a permis l'évolution des réglementations et de la surveillance des systèmes bancaires et financiers. Les grandes étapes de l'évolution de la régulation prudentielle de comité de Bâle sont présentées comme suit :

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

Les objectifs de la refonte de l'accord de Bâle sont :

- la prise en compte l'ensemble des risques auxquels les banques peuvent être exposées dont les techniques bancaires de réduction des risques, qu'il s'agisse de la

collatéralisation (garanties réelles et personnelles), des dérivés de crédit, ou de la titrisation ;

- le renforcement de la surveillance prudentielle et une plus grande transparence financière ;
- la convergence entre l'exigence en fonds propres réglementaires et l'exigence de capital économique propre à chaque établissement.

- **Les accords de Bâle I :**

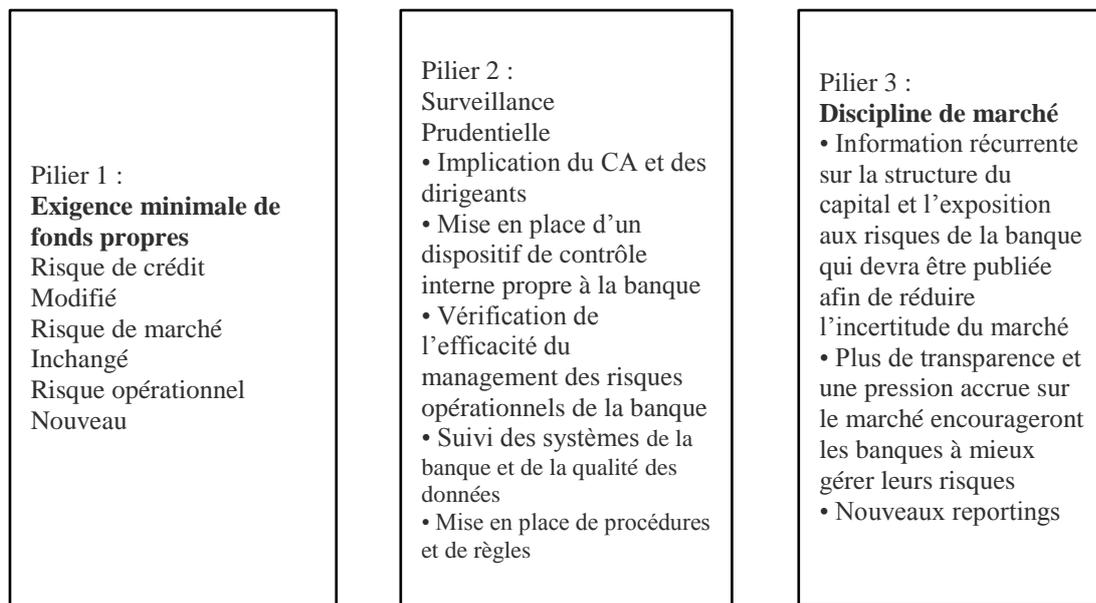
Le premier comité est présidé par M. Cooke qui donnera son nom au premier ratio de solvabilité dit ratio Cooke ou ratio de solvabilité, mis en place en Juillet 1988 qui a pour objectif essentiel de limiter le risque de défaillance de la contrepartie (de crédit).

- **Les accords de Bâle II :**

Le nouvel accord prudentiel de Bâle de 2004, ou Bâle II visait à mieux évaluer les risques bancaires et à imposer un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence.

La réglementation de Bâle II a proposé un nouvel ensemble de recommandations, comprend trois piliers. Le premier concerne les exigences en matière de fonds propres, il impose aux banques un niveau minimal de fonds propres pour couvrir à la fois le risque de crédit, de marché et le risque opérationnel, le second, s'intéresse au processus de surveillance prudentielle, et le dernier pilier de cette réglementation concerne la discipline de marche.³⁸

³⁸ **DOV.O.**, « Comptabilité et audit bancaires », 2^e édition, Dunod, Paris, 2008p.406

Figure 2.1 : Les trois piliers de Bâle II

Source : DOV.O, « Comptabilité et audit bancaires », 2^e édition, Dunod, Paris, 2008p.406

- **Les accords de Bâle III :**

Bâle III constitue la troisième série d'accords établis par le comité de Bâle, elle devra apporter des renforcements majeurs à la stabilité du secteur bancaire à travers la redéfinition de la qualité et la quantité des fonds propres de la banque.

- **Vers un cadre « Bâle IV » qui durcit les règles de constitution des fonds propres des banques :**

Alors que la mise en place des modèles internes a été introduite par Bâle 2, les autorités prudentielles ont dû faire face au manque de comparabilité entre les emplois pondérés des différentes banques. Ainsi, le Comité de Bâle a lancé une série de travaux visant à revoir les modalités de calcul des emplois pondérés sur l'ensemble des risques du Pilier I. Bien que l'ensemble des acteurs de la place financière s'accordent à ranger ces futures réformes sous le vocable « Bâle 4 », les autorités prudentielles considèrent qu'il s'agit de la finalisation du cadre Bâle 3, et affichent un objectif d'entrée en vigueur en 2019.

1.2. Cadre de référence Algérien :³⁹

En Algérie, le premier texte régissant le contrôle interne fut adopté par le Conseil de la Monnaie et de Crédit (CMC) le 14 Novembre 2002. Il s'agit du règlement n°02-03 du 28 Octobre 2002 portant sur contrôle interne des banques et établissements financiers. Le principal objectif de ce règlement était d'appliquer et concrétiser les recommandations du comité de Bâle sur le système de contrôle interne.

Cependant, en application des articles 97 bis et 97 ter de l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée par l'ordonnance n°10-04 du 26 Août 2010, les banque et établissements financiers doivent mettre en place un dispositif de contrôle interne et un dispositif de contrôle de conformité et veiller à leur efficacité.

A cet effet et en application des articles 97 bis et 97 ter suscités, le CMC a adopté lors de sa session du 28 Novembre 2011, le règlement n°11-08 du 28 Novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Celui-ci a été publié au Journal Officiel n°47 du 29 Août 2012, abrogeant ainsi le règlement n°02-03 du 28 Octobre 2002.

- **Les piliers du dispositif de contrôle interne selon le règlement n°11/08**

Conformément à l'article 04 du règlement n°11-08 suscité, « le dispositif de contrôle interne que les banques et établissements financière doivent mettre en place comprend, notamment :

- ✓ 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 maitriser des risques ;
- ✓ Un système de documentation et d'archivage ;
- ✓ Des règles de gouvernances. »

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par les établissements financière s'appuie sur des références internationale (le COSO, la loi de Sarbanes-Oxley et les différents accords de comité de Bâle), et sur des références nationale. Leur but c'est de remplir pleinement leur objectif de maitrise des risques.

³⁹ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, p02, sur le site : www.droit-algerie.com (consulté le : 12/09/2020 à 22 :20)

Section 02 : Aspect théorique du contrôle interne

Le contrôle interne est parfois confondu avec l'audit interne, ce dernier est un service au sein de la banque alors que le contrôle interne ne correspond ni à un service ni à une fonction mais à des éléments d'organisations que l'on retrouve dans tous les services de l'entreprise. C'est pourquoi cette section est consacrée essentiellement à présenter la notion du contrôle interne.

2.1. Définition du contrôle interne :

Plusieurs définitions ont été consacrées à ce concept, mais Avant d'aborder ces définitions du contrôle interne, il s'avère utile d'apporter un éclairage théorique sur la notion de « contrôle interne » qui est composé de deux termes : contrôle et interne.

Le terme contrôle prend deux sens : il s'agit d'une action : exercer un contrôle, surveiller, vérifier. Pour les anglo-saxons, il s'agit d'un état : être en mesure de dominer la situation, et notamment maîtriser une opération.

- **Première définition :**

Selon Generally Accepted Auditing Standards (GAAS) : « Le contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble coordonné des méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une banque pour sauvegarder ses actifs, contrôler la précision et la fiabilité des informations comptables, promouvoir l'efficacité opérationnelle et le respect des politiques définies par la direction ». ⁴⁰

- **Deuxième définition :**

Selon International Auditing Guidelines (IAG) : « Le système de contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble des méthodes et procédures mises en place par la direction d'une entité afin de soutenir ses objectifs visant à assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires. Ces objectifs comprennent le respect des politiques de management, la sauvegarde des actifs, la prévention ou la détection de fraudes et d'erreurs, la précision et l'exhaustivité des registres comptables ainsi que la préparation en temps voulu d'information financière fiable ». ⁴¹

⁴⁰ SCHICH.P, VERA.J, BOURROULH-PAREJE.O, Op.cit. p 19

⁴¹ Idem

- **Troisième définition :**

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987 « Le Contrôle Interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »

- **Quatrième définition :**

En 2006, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a donné au contrôle interne la définition suivante « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».⁴²

Les définitions varient mais elles ne sont pas contradictoires, et elles se focalisent sur le fait que le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Son rôle est de maintenir la performance de l'organisation. Il s'agit d'un système de contrôle qui applique les instructions de la direction, d'une manière méthodologique. En outre l'objectif du contrôle interne est de détecter les éventuelles erreurs, les anomalies et fraudes.

2.2. Les objectifs du contrôle interne :⁴³

Les principaux objectifs du contrôle interne sont :

- ✓ **Assurer la protection de patrimoine :**

Le terme « Protection des actifs » d'après la CNCC correspond à la conservation physique des biens (gardiennage, protection matérielle, suivi et contrôle des actifs) ainsi qu'aux risques provenant de l'environnement naturel (séisme, inondation). Ou bien les risques provenant de

⁴² SCHICH.P, VERA.J, BOURROULH-PAREJE.O, Op.cit. p.19

⁴³ RENARD.J. Op.cit, p.144

l'environnement humain (tiers, employés, dirigeants) tels que la fraude, la négligence ou l'erreur.

✓ **Assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :**

Selon RENARD, le contrôle interne doit assurer que l'information fournie est fiable et vérifiable, exhaustive ; pertinente ; disponible.⁴⁴

- **Fiable et vérifiable** : Il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude.
- **Exhaustives** : Il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes.

Ce qui veut dire que le système de contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements.

- **Pertinentes** : L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue. De nos jours, les bases de données génèrent souvent des flux d'informations excessifs, une abondance de biens qui en fin de compte empêche de s'y retrouver et n'améliore donc pas la connaissance.
- **Disponibles** : Chacun connaît des exemples d'informations qui arrivent trop tard ou qui ne sont pas aisément accessibles. Là également le contrôle interne adapté doit éviter de semblables situations.

✓ **L'efficacité et l'efficience des opérations :**

C'est l'objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ? Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

✓ **L'application des instructions de la Direction :**

Le contrôle préalable au déroulement des opérations permet la bonne définition des objectifs et des instructions. Les instructions doivent être claires et adressées spécifiquement

⁴⁴ RENARD.J, Op.cit., P145

aux personnes capables et formées pour les interpréter correctement. De même après le déroulement des opérations.

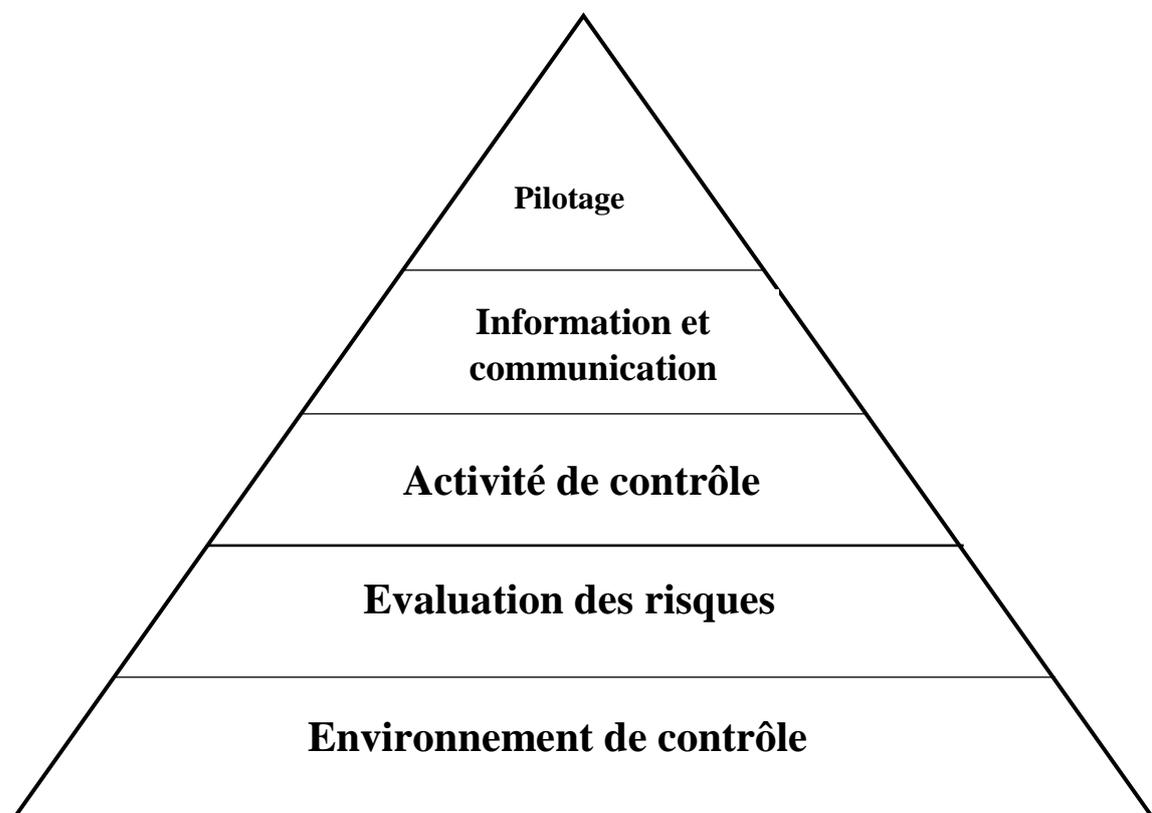
La définition de la commission Treadway introduit une notion importante, « l'assurance raisonnable » ce qui veut dire que le contrôle interne n'est pas une garantie totale. En revanche, une couverture raisonnable des risques est garantie par l'existante procédures.

2.3. Les composantes du contrôle interne :

Le fonctionnement du contrôle interne et sa maîtrise nécessite plusieurs composantes essentielles qui permettent de bien évaluer les risques concourus par les entreprises, les banques et autres sociétés.

Le COSO a symboliquement représenté les composantes du contrôle interne d'une entité sous la forme d'une pyramide à cinq étages avec une base et un sommet ; comme l'illustre le schéma « le contrôle interne d'une organisation » suivant :

Figure 2.2 : Les cinq composantes du contrôle interne selon COSO



2.3.1. Environnement de contrôle :

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, dans la mesure où il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles, il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent, notamment, l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie et le style de management des dirigeants, La politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation du personnel et enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration (ou autre organe d'administration) et sa capacité à définir les objectifs.⁴⁵

2.3.2. Evaluation des risques :

L'ensemble des risques externes et internes que l'entreprise fait face doivent être évalués. Avant d'entamer cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents. L'évaluation et la maîtrise des risques consistent en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs : il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer des méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

2.3.3. Activités de contrôle :

Les activités de contrôle peuvent se définir comme étant l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management. Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées afin de prévenir l'apparition d'une erreur. En outre, il convient de veiller à ce que les activités de contrôle soient adéquates, sans :

- Retarder par des processus inefficaces le déroulement des opérations ;
- Limiter par des procédures complexes l'aptitude à résoudre les problèmes ;

⁴⁵ http://www.procomptable.com/qualité/contrôle_interne/; consulté le (12/09/2020 à 15 :14)

- Empêcher la fourniture dans les délais des services demandés :
- Générer des coûts qui excèdent l'utilité procurée

2.3.4. L'information et la communication :

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent entre autres, des données opérationnelles⁴⁶, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et de contrôler l'activité. Ces systèmes traitent, non seulement, des données produites par l'entreprise, mais également celles émanant de l'extérieur (événement, marché de l'activité, contexte général...) et qui sont nécessaires à la prise de décisions en matière de conduite des affaires et de communication externe.

Il existe également un besoin plus large de communication efficace, communication à la fois ascendante, descendante et horizontale.

2.3.5. Pilotage :

Les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes, être contrôlés afin qu'en soient évoluées, dans le temps, les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques, ou encore de combiner les deux méthodes.

Le suivi permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués à plusieurs niveaux afin de réaliser une auto-évaluation entre eux. L'étendue de l'évaluation des risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie. Les lacunes les plus graves devant être signalées aux dirigeants et au conseil d'administration (ou autre organe d'administration).

⁴⁶ REDING.K. F, SOBELP.J, ANDERSON.U. L, HEAD.J.M, RAMAMOORTI.S, SALAMASICK.M, RIDDLE.C, « Manuel d'audit interne », Edition Eyrolles, Paris, 2015, p18

2.4. Les niveaux de contrôle interne :

Le contrôle interne est de trois niveaux :

2.4.1. Le contrôle de 1^{er} niveau

Le contrôle de 1^{er} niveau correspond avant tout aux contrôles opérationnels, c'est-à-dire, l'application des règles telles que définies par les fonctions en charge de la définition de la politique de maîtrise et de surveillance des risques.

Ce niveau de contrôle est complété par des phases de validation, soit entre collaborateur, soit par le responsable hiérarchique.

Ces contrôles a priori peuvent être complétés de contrôles à posteriori, réalisés par les responsables hiérarchiques. Il peut s'agir de contrôle par échantillonnage visant à s'assurer de manière aléatoire mais permanente, que les procédures et contrôles soient bien respectés par les collaborateurs.

2.4.2. Le contrôle de 2^{ème} niveau :

Le contrôle de 2^{ème} niveau vise à s'assurer en permanence du respect des procédures et des contrôles à effectuer, tant par les collaborateurs, que par les responsables hiérarchiques.

Ces contrôles consistent également à procéder à d'autres contrôles, de façon régulière ou ponctuelle, soit sur des échantillons d'opérations différents de ceux contrôlés par les responsables hiérarchiques, soit selon d'autre axe d'analyse. L'organisation, la formalisation et l'efficacité des processus est également passée en revue.

2.4.3. Le contrôle de 3^{ème} niveau :

Il est représenté par l'audit interne qui s'assure, dans le cadre de ses missions d'audit, de la conformité et l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

2.5. Les deux volets du contrôle interne :

Le contrôle interne est composé du contrôle permanent et du contrôle périodique. Ils soient différents et indépendants l'un de l'autre, par ailleurs ces deux types de contrôle sont complémentaires et permettent de mesurer les risques et la rentabilité des activités bancaires

2.5.1. Le contrôle permanent :

Il s'agit pour les acteurs de terrain encadrés par leur hiérarchie d'appliquer les procédures et dispositifs de contrôle interne dans la conduite des activités.⁴⁷

Le contrôle permanent repose sur :

- La surveillance permanente, qui relève des opérationnels et de leur hiérarchie et dont la coordination est placée sous la responsabilité du département risques opérationnels de la direction des risques ; le dispositif de surveillance permanente est lui-même complété de nombreux autres contrôles opérationnels (par exemple, contrôles automatisés dans les chaînes de traitement informatiques, etc.)
- Les contrôles de second niveau effectués par la direction spécialisées dans la prévention des grandes familles de risques ; les directions centrales, avec l'appui des filières dont elles ont la responsabilité, concourent en effet au contrôle permanent des opérations du groupe.
- Une gouvernance spécifique à certains types de risques, reposant notamment sur des comités dédiés au niveau groupe, permettant d'en effectuer la revue régulière au niveau hiérarchique approprié.

2.5.2. Le contrôle périodique :

La direction du contrôle périodique rassemble, sous l'autorité de l'inspecteur générale, l'ensemble des équipes de contrôle périodique dont la mission principale est d'évaluer, dans le cadre d'une approche objective, rigoureuse et impartiale ; la conformité des opérations, le niveau de risque effectivement encouru, le respect des procédures ainsi que l'efficacité et le caractère approprié du dispositif de contrôle permanent.

⁴⁷ HENRI-PIERRE.M et JEAN-LUC.M, « Contrôle interne des risques », Edition Eyrolles, Paris, 2014

Le contrôle périodique du groupe est un dispositif permanent et indépendant des entités opérationnelles qui couvre l'ensemble des activités et entités du groupe et peut s'intéresser à tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune restriction.

Chaque service d'audit interne identifie méthodiquement sur une base régulière les zones de risques du pôle d'activité, sur cette base, il définit un plan d'audit annuel, permettant une couverture régulière de l'ensemble du périmètre. Sur la base de leurs constats, les équipes de contrôle périodique formulent des recommandations et en contrôlent la mise en œuvre.

Pour remplir ses objectifs, le contrôle périodique du groupe est doté de moyens adaptés, proportionnés aux enjeux, tant au plan qualitatif que quantitatif.

- **Le dispositif se compose :**

- D'équipe d'audit interne ; rattachés hiérarchiquement à l'inspecteur générale et fonctionnellement aux responsables de pôle d'activité et direction centrale ;
- De l'inspection générale, qui mène des missions de vérification portant sur tous les aspects des activités et du fonctionnement des entités du groupe. Elle rend compte de ses observations, conclusion et recommandation à la direction générale. Elle intervient dans l'ensemble du groupe, sans exception, dans le cadre d'un plan d'audit validé annuellement par la direction générale.

Dans le cadre de ses missions, elle émet un certain nombre de préconisations, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi trimestriel par le comité exécutif du groupe.

2.6. La mise en place du contrôle interne :

Pour mettre en place un système de contrôle interne efficace, les étapes suivantes sont indispensables :

2.6.1. Appréciation des préalables :

a. La connaissance de la mission :

Le responsable doit connaître parfaitement sa mission, elle doit être parfaitement définie en précisant les éléments suivants :⁴⁸

- Quelles actions doit-il entreprendre ?
- Dans quel domaine va-t-il les exercer ?

⁴⁸ RENARD. J, Op.cit., p. 166

- Pour atteindre quelle finalité ?

Le contrôle interne mis en place pour atteindre les objectifs se diffère car on n'utilisera pas les mêmes moyens, les hommes n'auront pas la même formation, le système d'information ne fournira pas les mêmes renseignements

b. Les facteurs de réussite :

Il s'agit de faire inventaire sur tous les moyens nécessaires à la réussite de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne, en identifiant ce qui est en place et ce qui manque.

Cet inventaire permettra au responsable de choisir avec perspicacité, et en tenant compte de ces moyens, les modalités et le contenu du dispositif de contrôle interne.

c. Les règles à respecter :

Il s'agit pour un responsable de faire un inventaire sur toutes les contraintes et limites extérieures à ne pas dépasser et qu'il est tenu de connaître. Ces contraintes, qui devaient être mise à jour, peuvent être juridiques, fiscales, techniques, règles d'éthique ...etc. faute de quoi le responsable se condamne à prendre le risque de mettre en place des dispositifs qui laisseront passer des informations, des manquements aux règles internes, des comportements illégaux dont les conséquences peuvent être graves.

d. Appréciation de l'environnement interne :

Quelle que soit la méthode employée, il est indispensable que dans l'organisation le climat, la culture soient tels que chacun approuve la démarche et soit prêt à la conduire et à la mener à terme.⁴⁹

2.6.2. Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne :

L'identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne se fait selon les étapes suivantes :⁵⁰

⁴⁹ RENARD J, Op.cit., 2010, p.193

⁵⁰ Idem. pp. 195-200

a. Découpage de l'activité en tâches élémentaires :

Ce découpage permettra de définir la zone à risque et de construire le questionnaire de contrôle interne. Pour le faire le responsable doit identifier et lister d'une façon séquentielle toutes les tâches élémentaires de son activité. Plus le découpage sera fin et précis, plus le dispositif du contrôle interne mis en place sera rigoureux et efficace.

b. Identification et évaluation des risques attachés à chaque tâche :

Il s'agit de répondre à la question suivante : « quelles sont les conséquences d'une éventuelle mauvaise exécution de cette tâche ? »

Une fois identifié, le risque sera évalué :

- Le risque est important ?
- Le risque est moyen ?
- Le risque est faible ?

Cette évaluation du risque est qualitative, relative et non parfaite, cependant on fait recourir à cette méthode à chaque fois qu'il y'aura possibilité de quantifier précisément le risque. Elle permet d'estimer et de mesurer la nécessité du dispositif identifié ou de l'apprécier comme un perfectionnement non indispensable.

c. Identifier les dispositifs

C'est de répondre à la question suivante : « que faut-il mettre en place pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? ». On obtient ainsi une liste théorique des dispositifs nécessaires pour une bonne maîtrise de chaque tâche élémentaire. Mais il est essentiel de ne pas oublier le résultat relatif de cette démarche : un risque ne peut jamais être totalement éliminé. On peut seulement prétendre en réduire la probabilité.

D'où vient l'importance d'une quantification du risque afin de définir priorités et classement des risques entre eux pour limiter l'aléa lorsque le risque est important.

d. Qualification :

Ces dispositifs étant identifiés, il reste de les qualifier en les rattachant à leurs familles d'origine, aux dispositifs permanents de contrôle interne dont ils font partie : objectifs, moyens, systèmes d'information, organisation, méthodes et procédures, supervision.

e. Validation de la cohérence :

C'est l'étape de validation du dispositif élaboré en s'assurant que ces dernières s'inscrivent dans le cadre de la mission, et répondent aux objectifs déjà fixé.

« Chaque dispositif spécifique sera alors regroupé dans sa famille d'appartenance : tous ceux se rapportant aux objectifs, ceux se rapportant aux moyens, etc.

On validera alors les dispositifs ainsi identifiés pour s'assurer qu'ils sont cohérents entre eux »⁵¹

⁵¹ RENARD J, Op.cit., 2010, p.200

Section 03 : Le contrôle interne dans les banques et établissements financière

Le règlement de la Banque d'Algérie portant refonte et enrichissement du dispositif de contrôle interne des banques et établissements financiers est officiellement entré en vigueur. Publié au journal officiel du 29 août 2012, ce règlement, qui abroge et remplace le règlement 02-03 du 14 novembre 2002, est destiné à sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature auxquels elles font face.

3.1. Le dispositif de contrôle interne :

D'une manière générale, le contrôle interne comprend le plan d'organisation et toutes les mesures adoptées par l'entreprise, afin de s'assurer, que les actifs sont bien protégés, les irrégularités éventuelles sont décelées dans les délais très courts ; les informations financières et comptables sont fiables et disponibles en temps opportun.

La Banque d'Algérie a mise en place un dispositif d'ordre qualitatif, lui permettant de contribuer à la surveillance et la maîtrise des risques auxquels sont soumis les organismes de crédit. En s'assurant qu'ils sont bien mesurés et analysés.

Il est toutefois recommandé à chaque organisme de crédit, d'élaborer un canevas adapté à sa taille et à son activité, afin d'obtenir une évaluation plus rigoureuse de son système de contrôle interne.

Les séquelles laissées par la gestion administrative de notre économie, continuent à produire des effets néfastes sur la diversification des métiers et le mode de fonctionnement de l'entreprise bancaire publique. Celle-ci reste confrontée à plusieurs problèmes, comme « L'absence d'un système d'informations performant, pour la prise de décision, la surveillance des crédits mal assurée, difficultés dans la mise en jeu des garanties, système de contrôle interne pas suffisamment rodé, etc. »⁵²

En Algérie, la fonction de contrôle interne reste classique et préliminaire, souvent mal appréciée par le gestionnaire, qui voit en la personne chargée de cette mission, l'envie de déceler les anomalies pour lui apporter des ennuis. Cet état d'esprit enraciné dans la pratique

⁵²AMMOUR.B, « La réglementation prudentielle et les contraintes de financement des entreprises en Algérie », Edition IDARA, 2ème édition, Algérie, 2001. Page a37

de notre système bancaire algérien, ne fait que déboucher sur des problèmes personnels, empêchant le chargé du contrôle interne d'accomplir son rôle essentiel qui est la garantie du bon fonctionnement, et la maîtrise de l'activité bancaire par le gestionnaire.

3.2. Organisation de contrôle interne

Le règlement 11-08 définit globalement le contrôle interne et précise qu'il se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant notamment à assurer en permanence :⁵³

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus interne ;
- 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.

Le contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place comprend notamment :

- 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 ;

⁵³ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Op.cit., p.03

- Un système de documentation et d'information. Enfin, le contrôle interne s'applique à l'ensemble des structures et activités, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises contrôlées de manière exclusive ou conjointe.

3.3. Le système de contrôle des opérations et des procédures interne

Le règlement 11-08 évoque les deux composantes du contrôle interne, à savoir : le contrôle permanent et le contrôle périodique. Ces deux dispositifs doivent s'appliquer à l'ensemble de la banque ou de l'établissement financier et être intégrés dans l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune de ces activités et implantations. (Article 07)⁵⁴

Le système de contrôle des opérations et des procédures internes comprend :

3.3.1. Un contrôle permanent :

Contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que du respect de toutes orientations, instructions, procédures internes et diligences arrêtées par la banque ou l'établissement financier, notamment celles liées à la surveillance des risques associés aux opérations.

3.3.2. Un contrôle périodique :

Contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau du risque effectivement encouru, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques de toute nature.

Les banques et établissements financiers doivent :

- Assurer un contrôle permanent des opérations avec un ensemble des moyens comprenant :
- Des agents au niveau des services centraux et locaux exclusivement dédiés à cette fonction ;
- D'autres agents exerçant par ailleurs des activités opérationnelles.

⁵⁴Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, Op.cit., p03

- Exercer un contrôle périodique au moyen d'agents dédiés, autres que ceux en charge du contrôle permanent. (Article 08)⁵⁵

Les banques et établissements financiers doivent désigner :

- Un responsable chargé de la coordination et de l'efficacité des dispositifs de contrôle Permanent ;
- Un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du dispositif de contrôle périodique. Leur identité est communiquée à la commission bancaire.

L'organe délibérant est tenu informé par l'organe exécutif de la désignation de ces responsables et des comptes rendus de leurs travaux. Sauf s'il s'agit de membres de l'organe exécutif, ces responsables ne doivent effectuer aucune Opération commerciale, financière ou comptable. (Article 09)⁵⁶

3.4. L'organisation comptable et traitement de l'information :

Les banques et établissements financiers sont dans l'obligation de respecter les dispositions législatives et réglementaires relatives au système comptable financier (SCF), et notamment les règlements du Conseil de la Monnaie et du Crédit et les instructions de la Banque d'Algérie. (Article 03)⁵⁷

- a. Pour l'information comprise dans les comptes et états financiers, l'organisation mise en place doit garantir l'existence de l'ensemble des procédures, appelées « pistes d'audit », qui permettent :

- De reconstituer dans l'ordre chronologique les opérations ;
- De justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter au document de synthèse et réciproquement ;
- De justifier les soldes des comptes aux dates d'arrêté par des états appropriés

(Inventaire physique, décomposition de soldes, états de rapprochement, confirmation auprès de tiers) ;

⁵⁵Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, Op.cit., p03

⁵⁶Idem., p04

⁵⁷Ibid. p02

- D'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements.
- b. Les informations comptables qui figurent dans les documents et les reportings périodiques destinés à la Banque d'Algérie ou à la Commission bancaire, ainsi que celles qui sont nécessaires au calcul des normes de gestion, doivent être tirées de la comptabilité et pouvoir être justifiées par des pièces d'origine.

Les banques et établissements financiers déterminent le niveau de sécurité informatique jugé souhaitable par rapport aux exigences de leurs métiers. Ils s'assurent que leurs systèmes d'information intègrent en permanence ce minimum de sécurité retenu.

Le contrôle des systèmes d'information doit permettre :

- De s'assurer que le niveau de sécurité des systèmes d'information est périodiquement évalué
- De s'assurer que des procédures de secours informatique sont disponibles afin d'assurer la continuité de l'activité ;
- De s'assurer que l'intégrité et la confidentialité des informations sont préservées.

3.5. Les acteurs du contrôle interne bancaire :

Le contrôle interne est avant tout le fait des parties prenantes internes de l'organisation, ce qui inclut à la fois les responsables, les auditeurs internes, et les autres membres du personnel. Toutefois, les actions de parties prenantes externes peuvent aussi avoir une influence sur le système de contrôle interne.⁵⁸

3.5.1. Le conseil d'administration :

Il représente les actionnaires et il est à ce titre directement intéressé par le niveau de contrôle interne de la banque. Il doit notamment s'assurer que les procédures internes garantissent la significativité et l'honnêteté des comptes sociaux. De plus en plus souvent les constatations faites sont portées à l'assemblée générale des actionnaires.

La responsabilité civile des membres du conseil d'administration peut être engagée pour défaut d'organisation du contrôle interne mais également pour défaut de suivi de l'efficacité de la gestion des risques. Le conseil doit mettre en place les politiques de contrôle interne et

⁵⁸ AMF, « Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », p06 sur le site : www.amf-france.org, (consulté le : 12/09/2020 à 20 : 45)

recherche régulièrement l'assurance que ce système de contrôle interne est efficace pour gérer les risques.

3.5.2. La direction :

C'est le contrôle de gestion a pour mission essentiel de communiquer à la direction générale les informations nécessaire et suffisante pour assurer la prise de décision et la maîtrise de la gestion. L'équipe dirigeant qui incombe la responsabilité globale de la conception, de la mise en œuvre du bon fonctionnement et de la maintenance du système de contrôle interne, ainsi que de sa documentation.

3.5.3. Comité d'audit :

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière de dispositif de contrôle interne. Le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail.

Il doit être conséquent destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

3.5.4. Les auditeurs internes :

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire tous préconisation pour amélioration, dans champ ouvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la direction générale et selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

3.5.5. Les auditeurs externes :

Les auditeurs externes contribuent à la réalisation des objectifs de la banque en matière d'information financier ; ils fournissent des informations utiles au maintien du contrôle interne, ils ne sont cependant ni intègre dans le système de contrôle interne, ni responsable de son efficacité.

3.5.6. Le personnel :

Tous les membres du personnel ont une responsabilité plus ou moins grande en matière de contrôle interne, que ce soit par le respect des règles et procédures interne, du code de conduite, des lois et réglementation en vigueur, permettant à la banque d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Conclusion :

La banque cherche toujours à renforcer son système de contrôle interne afin la réalisation de ces objectifs.

Le contrôle interne, n'est pas une fin en soi, ni un système distinct ni une fonction au sein de la banque mais il est plutôt une préoccupation de l'ensemble de l'organisation, il concerne toutes les activités de la banque.

Sa mission est d'assurer l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources et de moyens pour ce qui confirme les opérations effectuées par les mouvements des activités bancaires.

Chapitre 3 :
La gestion des risques opérationnels
bancaires

Introduction :

Le risque est un élément indispensable des activités bancaires, une évaluation correcte des risques fait partie intégrante du système de gestion des risques des banques. Ces dernières doivent bien le gérer pour subsister dans un environnement caractérisé par une incertitude incessante.

Les crises financières sont une illustration poignante de l'ampleur des risques menaçant les banques. Les modes de gestion des risques au sein des banques se sont révélés impuissants pour prémunir ces dernières contre une multitude de risques auxquels elles font face. Ceci nous amène à poser la question de savoir : Quels sont les risques auxquels doit faire face une banque ?

Pour mieux comprendre cette notion de risque, il est nécessaire d'en maîtriser tous les contours à savoir ses origines et les principaux types de risques.

Section 01 : Généralité sur les risques bancaires

1. Définitions de risque :

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 ». A noter que cette définition ne caractérise pas l'effet, celui-ci peut donc être un écart négatif ou positif par rapport aux attentes.

Les objectifs en question peuvent avoir différents aspects (par exemple, objectifs financiers, de conformité, opérationnels, etc.) et peuvent concerner différents niveaux (stratégique, projet, produit, processus ou un organisme tout entier).

Le cadre de référence de l'AMF 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 ».

Le COSO définit le risque comme étant « la possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs »⁵⁹. « Dans le cadre du processus d'identification et d'évaluation des risques, une organisation peut également déceler des opportunités, qui sont des événements susceptibles d'affecter positivement la réalisation des objectifs. Il est important de saisir ces opportunités et de les communiquer au processus de définition des objectifs »⁶⁰.

Pour ses travaux, l'unité de recherche s'est basée sur la définition du risque proposée par le COSO en 2013.

Ces référentiels proposent d'appréhender les risques selon au moins deux dimensions : d'une part, par les notions de fréquence, de probabilité, d'aléas, d'incertitude, et d'autre part, par les conséquences, les impacts sur les organisations, les individus ou les objectifs. Seule la combinaison de ces deux composantes (par exemple, la fréquence et l'impact) permet d'estimer raisonnablement le niveau de risque.

Enfin, il convient de distinguer :

- **le risque brut ou inhérent** : qui mesure le risque sans aucun élément de maîtrise : absence de procédures, absence d'activités de contrôle, absence de système informatique, etc.

⁵⁹ **IFACI** ; « De la cartographie des risques au plan d'audit » ; sur le site : www.economie.gouv.fr, p. 30 (consulté le : 05/09/2020)

⁶⁰ Idem

• **le risque résiduel ou le risque net** : qui mesure le risque après mise en place des éléments de maîtrise : contrôle interne, couverture financière, partage du risque, etc.

2. Typologies des risques bancaires :

L'activité bancaire est sujette à plusieurs types de risques du fait du volume de ses transactions avec les divers partenaires. On peut citer comme principaux risques :

- ✓ Risque de crédit : Risque résultant du fait qu'un partenaire n'est pas en mesure de respecter ses obligations contractuelles en raison de problèmes financiers ou autres.
 - Risque de défaillance ;
 - Risque de dégradation de la valeur de la créance ;
- ✓ Risque de marché : le risque de voir la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs compromis par les fluctuations de la valeur marchande des actifs détenus.
 - Risque de taux d'intérêt.
 - Risque de change.
 - Risque de modèle.
- ✓ Risque de liquidité : le risque qu'une transaction ne puisse être effectuée aux conditions dominantes du marché suite à un volume de marché insuffisant ou à l'incapacité à trouver un acheteur ou à effectuer physiquement une vente à bref délai.
- ✓ Risque opérationnel
- ✓ Risque stratégique.

3. Le risque opérationnel (RO)

3.1. Définition :

Le risque opérationnel (RO) est un risque non financier qui correspond à l'ensemble des risques n'ayant pas leur origine dans les prises de dispositions de l'établissement, mais dans son fonctionnement au quotidien et dans le processus de gestion.

A cet effet, le risque opérationnel constitue la grande innovation de Bâle II en matière d'exigence de fonds propres que les banques doivent mettre de côté pour faire face à ce risque. Dans ce sens, le comité de Bâle avait défini dans un premier temps, ce risque comme suit : « le risque opérationnel est le risque de pertes directes ou indirects résultant d'une

inadéquation ou d'une défaillance des systèmes internes, des personnes ou provenant d'événements extérieurs »⁶¹

Néanmoins, le comité de Bâle avait remplacé cette définition par une autre suite aux critiques qui lui été adressées au sujet des pertes directes : « Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs ». ⁶²

Cependant, cette définition intègre le risque juridique d'un côté et exclut les risques stratégiques de l'autre côté. A cet effet, on peut ajouter d'autres définitions qui sont indispensables pour compléter celles qui sont citées précédemment à savoir :

- ✓ La première définition proposée par le Bureau de Surintendant Institutions Financier du Canada (BSIFC) intègre les catastrophes naturelles et la malhonnêteté : « Le risque opérationnel est attribuable aux problèmes liés à la prestation de service ou à la fourniture de produits. Il est attribuable aux lacunes ou aux déficiences des contrôles ou des processus internes, aux défaillances d'ordre technologique, aux erreurs humaines, à la malhonnêteté et aux catastrophes naturelles ».
- ✓ Bertille Antoine considère que les risques opérationnels sont les risques « autre que les risques de marché et du crédit » ; pour lui, le risque opérationnel est le deuxième le plus consommateur des fonds propres après le risque de crédit.
- ✓ Certains auteurs définissent le risque opérationnel comme suit :
« Le risque opérationnel correspond à une série de perte consécutive à différents types d'erreurs humaines ou techniques ».

3.2. Les composants et types du risque opérationnel :

A. Une défaillance due aux processus :

- ✓ **Risque des processus** : risque de mauvaise gestion des processus, de mauvais traitements des transactions et de non-respect des procédures de la banque.

⁶¹ BAAR A. H « Analyse des risques opérationnels liés à la pratique bancaire : cas de la CNEP banque de Bejaia », Mémoire de Master 2 en science de gestion, option finance et banque, 2010-2011, pp. 21-22.

⁶² GREUNING.H. V, BRATANOVIC.S. B, « Analyse et gestion du risque bancaire », Edition ESKA, 2004, p117

- ✓ **Risque d'interruption d'activité et d'interruption des systèmes :** risque de perturbation des activités et des systèmes conduisant à la livraison des services bancaires.
- ✓ **Risque comptable :** risque de perte de piste d'audit, d'insuffisance de justification des comptes, ou de traduction incorrecte de l'image fidèle de l'établissement du fait du non application des normes comptables ou d'informations erronées.
- ✓ **Risque de blanchiment :** risque pour la banque de participer consciemment ou inconsciemment, directement ou indirectement à des opérations de blanchiment de sommes tirées de crimes ou de délit, ou de concourir à des opérations de placement ; de dissimulation ou de conversion de produits directe ou indirect d'un crime ou d'un délit.

B. Une Défaillance due aux personnes :

- ✓ **Risque de fraude :** risque de pertes dues à tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance. Ce risque peut être perpétré par des personnes internes ou externes à la banque dans le but d'obtenir de l'argent, des biens et services ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.
- ✓ **Risque éthique :** risque de non-respect des principes moraux de la banque.
- ✓ **Risque déontologique :** risque de non-respect des règles de bonne conduite et de bonnes pratiques bancaires qui s'imposent aux professionnels de la banque.
- ✓ **Risque de mauvaise gestion du personnel :** risque de pertes dues à des actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, risque de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel.

C. Une défaillance due aux systèmes d'information :

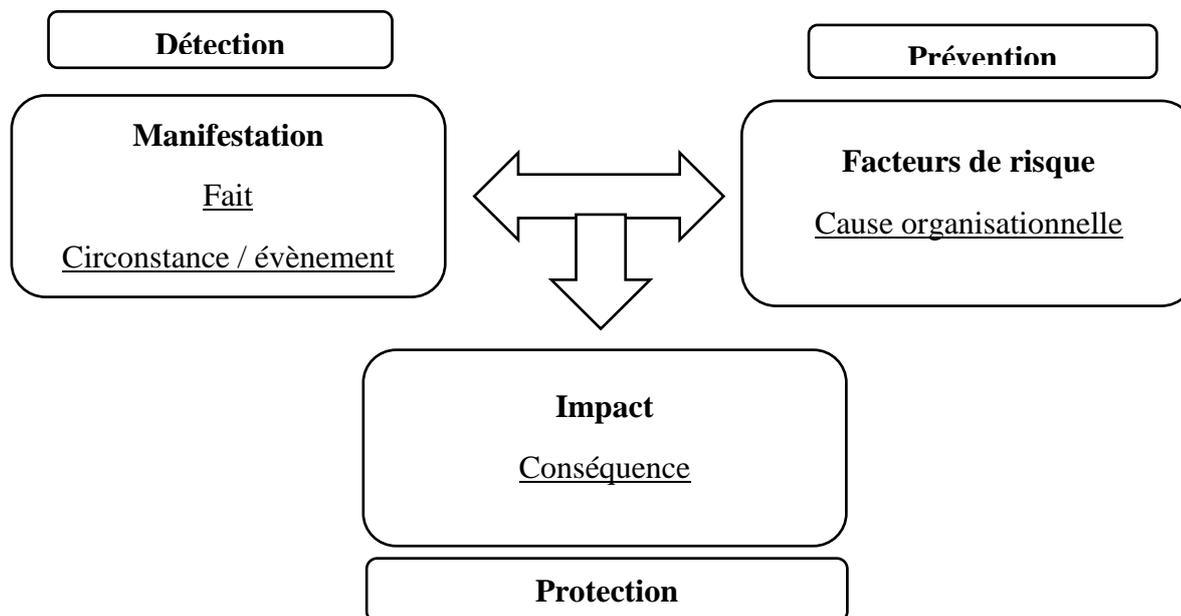
Risque informatique et des systèmes d'information : dues à un faible niveau de sécurité des systèmes informatiques, à des procédures de secours informatique non disponible afin d'assurer la continuité de l'exploitation en cas de difficultés graves dans le fonctionnement des systèmes informatique.

D. Une défaillance due aux événements extérieurs :

- ✓ **Le risque juridique** : risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune, insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputable à l'établissement au titre de ses opérations.
- ✓ **Le risque réglementaire** : résultant de non-respect de la réglementation bancaire.
- ✓ **Le risque sur clients, produits et pratiques commerciales** : dû au manquement non institutionnel ou à la négligence à une obligation professionnelle envers les clients spécifiques, ou relative à la nature et conception d'un produit.
- ✓ **Risques de dommages aux actifs corporels** : risque de destruction ou dommages aux actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle.

Ces différents facteurs expliquent la matérialisation croissante du risque opérationnel.

Figure 3.1. : Le risque et ses composantes



Source : SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGÉ.O, op.cit., p13

Ces catégories de risques constituent l'ensemble des risques pouvant exister au cours de la vie d'une institution bancaire. Ce faisant, il faudra élaborer une bonne stratégie dans le but de gestion et maîtrise ces risques.

Section 02 : Identification et gestion du risque opérationnel

L'importance du risque opérationnel dans le domaine bancaire conduit les autorités de la réglementation prudentielle à prendre en charge ce risque dans les accords de Bâle II. Cette section sera consacrée à la pratique d'identification et gestion de ce risque.

2.1. Gestion des risques :

La gestion du risque devrait consister à identifier, mesurer, maîtriser ou minimaliser les risques dans les systèmes et les processus concernés et ce, à un niveau conforme à « l'appétit pour le risque » de l'organisation ou à sa capacité à absorber le risque, à le maîtriser ou à en accepter les conséquences.⁶³

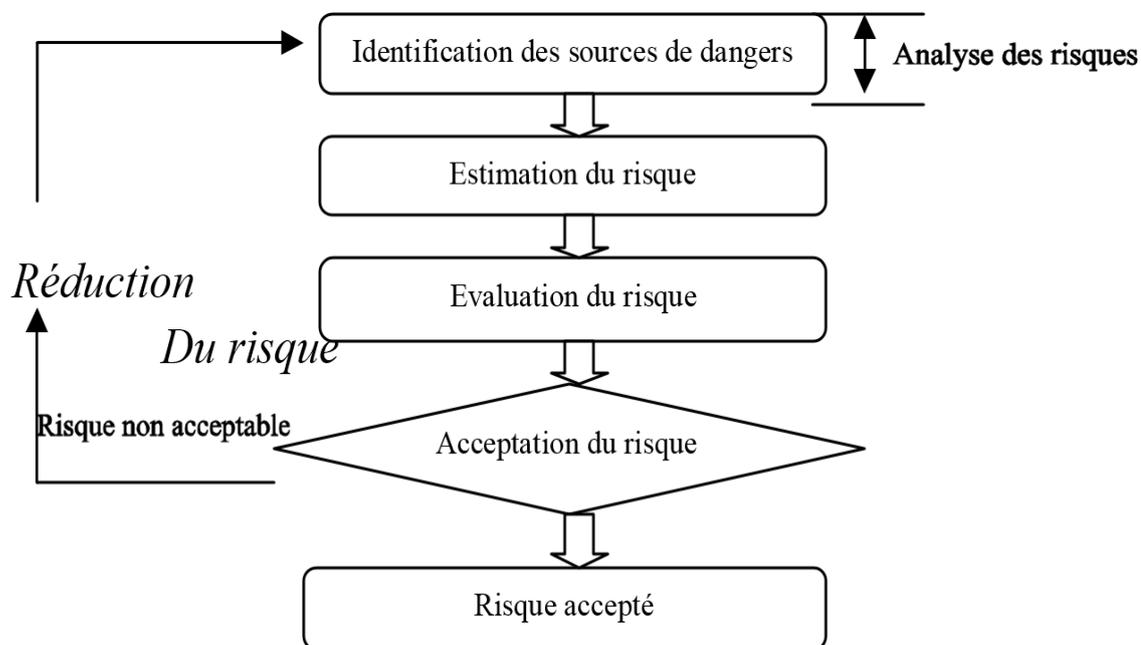
Elle vise à la réalisation de quatre objectifs :

- ✓ Assurer la pérennité de l'établissement.
- ✓ Elargir le contrôle interne du suivi des performances au suivi des risques associés.
- ✓ Faciliter la prise de décision pour les opérations nouvelles et permettre de les facturer aux clients.
- ✓ Rééquilibrer le portefeuille de l'établissement, sur la base des résultats et des effets de diversification.

La gestion des risques est bien évidemment un processus à mener suivant trois étapes successives :

⁶³ BARKAT. S, « La relation de la gestion des risques financiers et la gouvernance des banques : cas de la banque Société Générale Algérie », Université Mohamed khider , Biskra-Algérie, 2017

Figure 3.2 : Processus de gestion du risque :



Source : BARKAT. S, « La relation de la gestion des risques financiers et la gouvernance des banques : cas de la banque Société Générale Algérie », Université Mohamed khider, Biskra-Algérie, 2017

2.2. Les saines pratiques de gestion du risque opérationnel :

Les reformes de Bale II ont été une occasion pour l'institution d'une nouvelle approche pour le traitement des risques opérationnels, cette nouvelle approche a été consignée dans un document émanant de la banque des règlements internationaux, sous l'intitulé « saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », un code de saines pratiques à utiliser par les banques et leurs superviseurs. Au nombre de dix ces principes sont regroupés en quatre points suivante :

2.2.1. Développement d'un environnement adéquat pour la gestion des risques opérationnels :

Il s'agira pour la direction générale d'approuver et de réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de risques opérationnels ; de garantir qu'il est soumis à un audit interne efficace et complet et qu'il couvre l'ensemble du périmètre d'un établissement (tous les niveaux). Elle doit également veiller à la mise en œuvre du dispositif de manière cohérente a

tous les niveaux de l'institution et à ce que les membres du personnel, a tous les niveaux, comprennent leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel ;

2.2.2. La gestion des risques (identification, évaluation, suivi et maîtrise et atténuation du risque) :

Les banques doivent identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles doivent mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risques opérationnels et des expositions importantes a des pertes et adopter des procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de ces risques. Elles doivent également réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel et mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption, limitant ainsi les pertes en cas de perturbation grave de l'activité ;

2.2.3. Le rôle des superviseurs :

Les autorités de contrôle bancaire doivent veiller à ce que toutes les banques mettent en place un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels et procéder régulièrement à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel ;

2.2.4. Le rôle de la communication financière :

Elles doivent être suffisamment étoffées pour permettre à la direction d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

2.3. Méthodes d'identification du risque opérationnel :⁶⁴

Pour pouvoir mettre en place un outil de surveillance et de mesure du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire, d'identifier les facteurs du risque opérationnel.

Cela suppose l'utilisation de deux processus méthodologiques.

⁶⁴ **M'BOUROU PAMBOLT.N.M**, « La gestion du risque opérationnel dans l'activité bancaire : Cas des banques tunisiennes », Université Libre de Tunis - M.S.T.C.F, 2007 sur le site : www.memoireonline.com, (consulté le 26/08/2020 à 15h : 20)

a. Analyse prospective :

Cette méthode comprend un inventaire des divers facteurs de risque opérationnel auxquels le secteur bancaire peut être confronté. Pour cette raison, les facteurs internes et externes doivent être pris en compte pour établir le type de risque opérationnel. Comme exemple on a : les risques de procédures dues à des défaillances humaines ou des systèmes, incendies, panne de réseau, risque juridique et fiscal, risque informatique et risque de blanchiment et de fraude.

Par ailleurs, en déployant des démarches de quantification des conséquences de ces risques recensement des litiges clients, des pertes financières dues à des dédommagements, des rectifications d'erreurs, des discontinuités de services, des délais anormaux de traitement d'opérations clientèles, l'établissement pourra mieux se situer pour mesurer, prévenir et gérer efficacement ces risques. Une fois que les risques sont cernés, l'étape suivante consiste à déterminer les lignes métiers exposées aux risques opérationnels. Cette étape consiste à diviser les différents processus élémentaires de la banque en sous processus, voire d'affiner cette division en dressant une liste des différentes fonctions au sein de chaque département de la banque.

A chaque ligne de métier est alors associé le risque qui peut l'affecter directement ou indirectement.

b. Analyse historique

L'objectif principal de cette méthode est de déterminer les lignes de métier directement ou indirectement affecté par des événements indésirables dans le passé, et d'essayer d'évaluer l'occurrence de tels événements.

Pour cela, il suffit de dresser un récapitulatif des différents risques qui ont touché les services de la banque et qui ont provoqué des pertes. Ayant ces données, les établissements de crédits auront suffisamment de couples risques/métier, pour pouvoir finalement établir une matrice risques /métier. Cette méthode est beaucoup plus facile pour des banques qui possèdent un historique de données internes, relatif aux différents évènements. Il conviendra aussi de dégager l'importance accordée à chaque type de risques selon une appréciation quantitative sous forme de probabilité, ou de manière qualitative sur une échelle d'importance.

Cette méthode trouve ses limites au niveau du recueil des données dans la mesure où les banques sont peu enclines à avouer leurs défaillances internes, qui peuvent constituer selon elles une dégradation de leur image et de leur réputation, malgré le fait que ces éléments soient pourtant nécessaires à la construction de bases de données fiables.

Toutefois, certains établissements s'orientent lentement vers la construction de base de données « incidents » qui regroupe un historique relatif aux évènements générateurs de risques, les fréquences d'apparition, les possibilités de réalisation, les fonctions concernées, les pertes dégagées. En fait, sur la base de données exhaustive et pertinente, les banques auront la possibilité de mesurer leur exposition aux risques opérationnels, prévenir leur ampleur et le cas échéant décider du montant de la couverture qui sera allouée.

2.4. Méthodes d'évaluation du risque opérationnel :⁶⁵

a. Méthode quantitative :

Elle traite essentiellement la nature de la gravité de risque, elle est inversement liée à la qualité de contrôle interne. Cependant, elle est difficile à réaliser à cause de l'absence d'expérience, méthode et données de base ; et malgré elle paraît la plus efficace en matière de résultats elle reste très difficile pour les auditeurs internes qui évite les calculs exorbitants.

b. Méthode qualitative :

Elle sur la probabilité d'occurrence et de mesure de la gravité des risques. La démarche consiste à rassembler les données objectifs et historique et inhérent à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, on calcul les coefficients et combine ces derniers avec leur tendance respective au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux même regrouper pour donner un facteur de risque global unique.

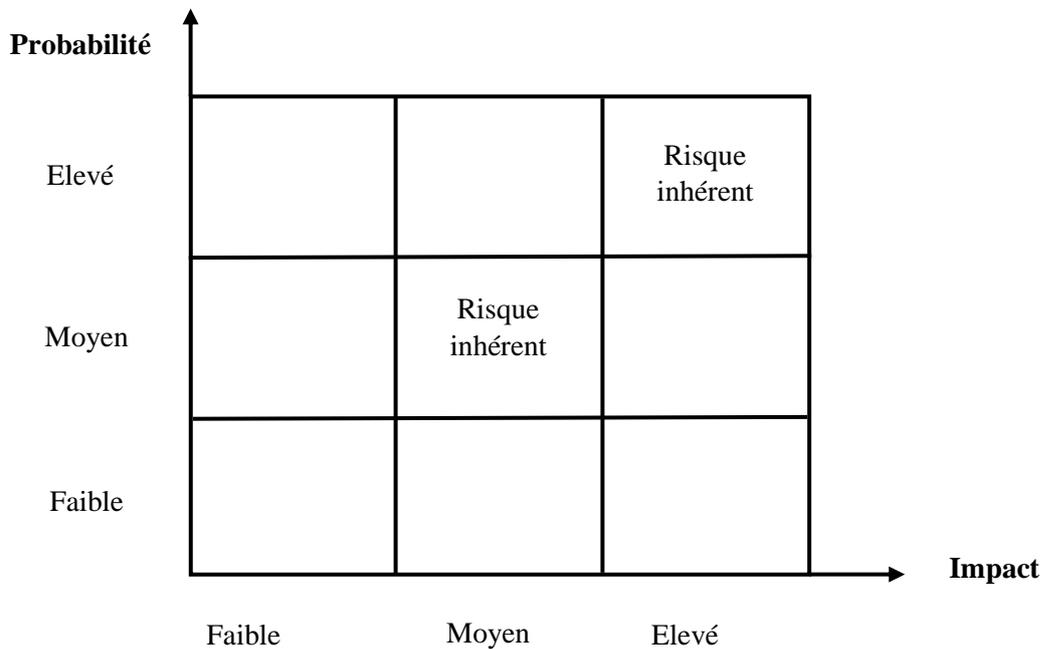
Le classement des risques se fait à travers la quantification de chaque risque :

Evaluation final = la probabilité d'occurrence d'un risque * sa gravité

Et faire une hiérarchisation afin de traiter en premier lieu les plus dangereux.

⁶⁵ **NDIAYE.S**, « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel », Mémoire fin d'étude, Institut supérieure de comptabilité de Banque et de Finance- Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion, 2007/2008, p.27.

Figure 3.3 : Matrice d'évaluation finale



Source : NDIAYE.S, « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel », Op.cit. p.28

2.5. Traitement du risque opérationnel :

Une fois l'évaluation terminée, l'étape suivante sera la modalité de traitement de chaque risque.

Parmi les deux composantes du risque : impact et probabilité, il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie :⁶⁶

- Minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- Ou minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Il existe quatre modalités de traitement du risque :

✓ Première solution : l'acceptation

On ne fait rien pour modifier l'impact ou la probabilité d'occurrence de ce risque, c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque.

⁶⁶ RENARD. J, 2010, Op.cit., p.160

✓ **Deuxième solution : le partage**

Partager le risque c'est le réduire (son impact ou bien sa probabilité d'occurrence) en souscrivant une assurance ou en mettant en œuvre une opération de couverture ou externalisation d'une activité.

✓ **Troisième solution : l'évitement**

On fait disparaître le risque en prenant une décision de cesser ou de céder les activités à l'origine de ce risque.

✓ **Quatrième solution : la réduction**

On prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact, par l'amélioration du contrôle interne. Faire intervenir les auditeurs internes, c'est choisir cette solution. On peut observer que le partage est de même nature. Il peut d'ailleurs résulter d'une recommandation de l'audit interne.⁶⁷

Ces différentes préconisations sont normalement analysées par le risk manager, s'il existe, ainsi qu'il a été dit au chapitre 4 de la 1re partie.

2.6. La surveillance et la maîtrise du risque opérationnel :⁶⁸

Les banques et établissements financiers se dotent des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques. Ils veillent à la maîtrise de ces risques, en particulier ceux pouvant conduire à l'interruption d'activités essentielles, ou bien attenter à leur réputation.

A cet effet, ils mettent notamment en place des plans de continuité de l'activité et les tests de manière périodique. Ils s'assurent également de la sécurité de leurs systèmes d'information dans les conditions prévues aux articles 35 et 36 du présent règlement.

Les banques et établissements financiers enregistrent les incidents significatifs résultant de défaillances dans le respect ou la conception des procédures internes, de dysfonctionnements de systèmes notamment informatiques, ainsi que de fraudes, ou de tentatives de fraudes, internes ou externes. A cet effet, les banques et établissements financiers déterminent des seuils et des critères d'enregistrement adaptés à la nature de leurs activités et de leurs risques.

⁶⁷ RENARD. J, 2010, Op.cit., p.160

⁶⁸ « Règlement 2011-08, Contrôle interne des banques et établissements financiers » ; sur le site : www.Droit-Afrique.com, p.14, (consulté le 15/08/2020 à 16 :15)

Les incidents significatifs doivent, selon des critères appropriés, couvrir les risques de perte, y compris lorsque celle-ci ne s'est pas matérialisée. Le ou les fichiers des incidents sont tenus à la disposition des responsables des contrôles permanents et périodiques.

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

Après l'identification et l'évaluation du risque opérationnel, une autre étape importante pour arriver à une meilleure gestion de ce risque qu'est la maîtrise et l'atténuation du risque opérationnel.

A. Le contrôle interne (CI) :

a. L'organisation des contrôles repose sur des contrôles à deux volets

✓ Les contrôles permanents :

Ils sont mis en œuvre au niveau de chaque entité opérationnelle et permettant de vérifier l'exhaustivité et la régularité des opérations traitées. Ils comprennent, des contrôles quotidiens qui assurent la sécurité et la qualité des opérations traitées et qui reposent sur le respect permanent des règles et procédures en vigueur (séparation des fonctions, délégation de pouvoirs et signatures, ... etc.) et une supervision formalisée par la hiérarchie pour vérifier la correcte application des règles et procédures au quotidien.

Les contrôles à priori regroupent tous les contrôles quotidiens mis en place afin qu'aucune erreur ne se produise.

Les contrôles à posteriori ont pour objectif de détecter les anomalies que les contrôles à priori n'ont pas permis d'éviter. Pour les processus opérationnels longs, le contrôle de 1er niveau peut être assuré par plusieurs services ou personnes.

✓ Les contrôles périodiques :

Sont confiés à toute personne ou organe chargé de vérifier périodiquement que les contrôles de 1er niveau sont correctement réalisés :

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

L'audit interne et/ou externe fait partie des contrôles de 2ème niveau il doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

Le renforcement du système d'information représente un outil de contrôle et de maîtrise du risque opérationnel par le biais de la sécurité informatique qui se matérialise par la limitation des accès aux champs non exploitables par un département, par un changement des mots de passes selon un calendrier fixé au paravent, l'instauration des mécanisme autorisation et validation afin d'éviter les dépassements...

Et afin de maîtriser les risques découlant du système informatique, il y a lieu de procéder à un audit informatique pour avoir un seuil d'assurance dans le système et le contrôle interne.

B. Autre Instrument d'atténuation du risque opérationnel :

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

- **L'externalisation de certaines activités** : cette technique peut réduire le risque par le transfert de certaines activités spécialisées à des entreprises qui ont plus d'expertise et d'envergure pour gérer les risques qui y sont associés.
- **Les polices d'assurance** : pour faire face aux événements externes de risque tels que les incendies et les tempête, la banque fait appel à la police d'assurance, surtout si elles garantissent un paiement rapide et certain.
- **Les investissements dans les techniques appropriées de traitement des données et de sécurité informatique** : pour prémunir contre les menaces liées au système informatique, il est important d'investir dans les techniques de traitement des données et de sécurité informatique.

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

Les plans de continuité d'exploitation permettent aux banques de limiter leurs pertes en cas de perturbation grave de l'activité et d'assurer un fonctionnement sans interruption.

En effet, ces plans se sont basés, pour leur rédaction, sur des listes de fonctions prioritaires, classées en fonction des risques financiers, légaux et commerciaux potentiels induits par une interruption des opérations.

Dans ce sens, une organisation de secours cible a alors été mise sur pied, en même temps que des lieux et des systèmes de backup alternatifs. En règle générale, en raison des coûts associés à une telle procédure d'urgence, des tests sont exécutés de manière aléatoire. Il n'y a donc aucune certitude quant au bon fonctionnement de ces procédures d'urgence, dans les mesures d'urgence ne pourrait s'avérer extrêmement intéressante⁶⁹.

2.8. Dispositif de gestion du risque opérationnel :

Il appartient à chaque entreprise de mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à ses caractéristiques propres.

Le dispositif de gestion des risques prévoit :⁷⁰

- ✓ Un cadre organisationnel définissant les rôles et responsabilités des acteurs
- ✓ Un processus de gestion des risques comprenant trois étapes :
 - **Identification des risques** : étape permettant de recenser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs.
 - **Analyse des risques** : étape consistant à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possibilité d'occurrence.
 - **Traitement du risque** : étape permettant de choisir le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à l'entreprise. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque.
- ✓ Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques :

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulières, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

⁶⁹ ARABI M & CHABANE.F, Op.cit., p.40.

⁷⁰ AMF, « Cadre de référence sur les dispositifs de gestions des risques et de contrôle interne », p06 sur le site : www.amf-france.org , (consulté le : 13/09/2020 à 8h : 15)

- **La gestion des risques et le contrôle interne :**

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'entreprise :

- Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de l'entreprise. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de l'entreprise ;
- De son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- En outre, le dispositif de gestion des risques doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement.

L'équilibre entre des deux dispositifs est conditionné par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun.

2.9. Cartographie des risques :

2.9.1. Définition :

La cartographie des risques est une démarche dynamique d'identification et d'évaluation des risques qui permet d'en donner une représentation synthétique et visuelle. Elle constitue ainsi un outil de mise en évidence des risques à couvrir en priorité.⁷¹

Elle permet d'identifier les zones (processus, fonctions, filiales...) les plus exposées aux risques. Il s'agit d'un exercice difficile mais incontournable dans la perspective d'une bonne utilisation des ressources d'audit. Son élaboration nécessite une approche méthodique, participative, itérative et adaptée aux enjeux de l'organisation et à son exposition aux risques.

Le périmètre potentiel des risques bancaires génériques est bien connu : risque de crédit, risque de marché et risque opérationnel (fraude, sécurité au travail, pratiques commerciales, dommages aux actifs physiques, interruption de l'activité et lacune de traitement des

⁷¹ **IFACI** ; « De la cartographie des risques au plan d'audit » ; sur le site : www.economie.gouv.fr, p. 10 (consulté le : 05/09/2020)

transactions, etc.). L'exercice de cartographie doit permettre d'analyser leurs causes, leurs conséquences potentielles, et d'en évaluer l'impact et la probabilité de survenance.

Cette démarche est complexe. Elle soulève en effet des questions :

- de méthode, comment définir :
 - le « catalogue des risques »,
 - le degré de granularité,
 - les conventions de description,
 - les échelles de cotation
 - etc.
- de forme, quelle(s) représentation(s) retenir :
 - tableau,
 - axes de la carte,
 - diagrammes,
 - etc.
- de finalité, comment arbitrer, articuler les différents objectifs de la cartographie des risques :
 - outil de pilotage de l'organisation ou d'une activité, elle est aussi le point d'entrée des démarches d'audit et de contrôle interne,
 - comment répondre à différentes exigences ou attentes des parties prenantes ; en particulier des régulateurs, et des organes de gouvernance.

2.9.2. Avantages d'élaboration de la cartographie des risques par l'audit interne :

L'audit interne peut lui-même mettre en œuvre sa propre démarche de cartographie des risques afin de disposer d'un outil :

- qui lui permette de répondre aux exigences des Normes Professionnelles de l'audit interne liées à la planification de ses activités ;
- qui soit adapté aux caractéristiques de sa mission et en particulier à son indépendance.⁷²

En établissant la cartographie des risques sur l'ensemble du périmètre auditable, l'audit interne dispose d'une base solide et formalisée pour élaborer son plan d'audit.

S'il existe déjà des cartographies des risques établis par d'autres fonctions, la réalisation d'une cartographie par l'audit interne n'en présente pas moins une valeur ajoutée :

⁷² **IFACI** ; « De la cartographie des risques au plan d'audit ». Op.cit., p.10

- la démarche permet d'acquérir et de formaliser une connaissance approfondie des activités et du fonctionnement de l'établissement ;
- l'analyse et l'évaluation des risques peuvent être conduites de manière indépendante vis à-vis des métiers ;
- la granularité des cartographies existantes peut ne pas correspondre au niveau de maille des missions d'audit ;
- le champ couvert par ces cartographies est souvent partiel alors que la démarche conduite par l'audit interne permet d'avoir une vision globale de l'établissement et du périmètre auditable ;
- cette vision globale fait de la cartographie de risques réalisée par l'audit interne un outil de dialogue avec les autres prestataires d'assurance.⁷³

2.9.3. Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques :

On y trouve les étapes classiques suivies dans l'élaboration d'une cartographie des risques :

- étape 1 : identification et description des « ensembles homogènes » (métiers, entités, processus) caractéristiques de l'organisation ;
- étape 2 : identification et évaluation des risques inhérents ou bruts. Un risque est ainsi qualifié lorsqu'il est apprécié dans l'absolu indépendamment des dispositions existantes dans l'organisation pour en réduire l'impact et/ou la probabilité ;
- étape 3 : identification et évaluation des dispositifs de contrôle interne présents dans l'organisation,
- étape 4 : évaluation des risques résiduels, c'est à- dire ceux qui subsistent après la prise en compte de la dimension contrôle interne existante.⁷⁴

2.10. Le programme annuel d'audit :

Définit la nature des missions d'audit à réaliser, le planning d'exécution et les moyens nécessaires en termes d'auditeurs. Il se construit à partir de la cartographie des risques (approche méthodique) mais également en rencontrant les directions (générale, fonctionnelles et opérationnelles) de l'organisation. Cette seconde approche, plus pragmatique et intuitive,

⁷³ IFACI ; « De la cartographie des risques au plan d'audit ». Op.cit. ; p.20

⁷⁴ SCHICK.P, VERA.J, BOURROUIL-PARREGÉ.O, Op.cit. ; p.160

permet de « prendre le pouls » des dirigeants quant à leurs préoccupations en matière de risques.⁷⁵

Le risque opérationnel :⁷⁶

Les risques opérationnels découlent des insuffisances des procédures d'octroi de crédits ou de leur suivi administratif, notamment la perte d'informations, la mauvaise conservation des pièces juridiques nécessaires au recouvrement des encours ou le suivi des échéances des garanties. Les risques surviennent à la suite de défaillances humaines ou techniques. L'objectif de la maîtrise du risque opérationnel pour l'établissement de crédit est d'optimiser le temps de réaction face à des événements exceptionnels mais générateurs de pertes considérables.

⁷⁵ SCHICK.P, VERA.J, BOURROUIL-PARREGE.O, Op.cit. p.170

⁷⁶ DOV.O, « Comptabilité et audit bancaires », 2e édition, Dunod, Paris, 2008p.476

Section 03 : La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

Le champ d'intervention de l'audit interne doit comprendre l'évaluation des risques opérationnels par l'examen de la qualité du dispositif de contrôle interne à travers tous les services de la banque.

3.1. La relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels de la banque :

La fonction d'audit interne et le processus de gestion des risques opérationnels ont pour but de sécuriser la banque contre les dangers potentiels et l'aider à atteindre ses objectifs.

La Norme 2120 : Management des risques, précise que : « l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration ». Grâce à leurs compétences et à leur expérience, les auditeurs interne sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le management des risques de l'entreprise. En fait, étant donné la large portée de la plupart des fonctions d'audit interne, ainsi que leur rôle dans le processus global de pilotage, ne pas associer la fonction d'audit interne au management des risques de l'entreprise reviendrait à en compromettre la réussite.

L'interprétation de la norme 2120 précise que : pour garantir l'efficacité du processus de management des risques, les auditeurs internes doivent s'assurer que :⁷⁷

- Les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent.
- Les risques significatifs sont identifiés et évalués.
- Les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation.
- Les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au conseil d'exercer leurs responsabilités.

Une évaluation des risques opérationnels par l'auditeur interne doit porter sur les aspects suivants :

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.
- L'efficacité et l'efficience des opérations.
- La protection du patrimoine et le respect des lois et règlements.

⁷⁷ **IFACI.**, « NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE », dans : le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Op.cit. p26

3.1. Démarche d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels :

Comme nous avons vu dans le chapitre précédent, une mission d'audit se déroule en trois phases :

- Phase de préparation.
- Phase de réalisation.
- Phase de conclusion.

a. La phase de préparation de la mission :

La phase de préparation est la phase la plus importante, car elle constitue la base de la mission d'audit, « C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination et construire son référentiels »⁷⁸, au niveau de cette phase l'auditeur interne suivre trois étapes : La prise de connaissance de l'activité à auditer, l'identification des risques et la définition des objectifs.

La deuxième étape de cette phase consiste à élaborer un tableau d'identification des risques opérationnels. Ce tableau est réalisé à travers les étapes suivantes :

- ✓ Première étape : Découpage de l'activité ou le processus en tâches élémentaires :

Le découpage de l'activité sera réalisé par l'auditeur interne dans la phase d'étude. « C'est une démarche que l'auditeur interne connaît bien, c'est celle qu'il utilise pour identifier les zones à risques et pour construire son questionnaire de contrôle interne »⁷⁹

- ✓ Deuxième étape : Identifier les risques opérationnels attachés à chaque tâche :

Après le découpage de l'activité en tâches élémentaires, il est nécessaire d'élaborer un tableau d'identification des risques opérationnels liés au processus à auditer, leurs impacts sur le fonctionnement de l'activité de la banque et les bonnes pratiques pour les maîtriser.

« Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : "en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit". »⁸⁰

Donc l'élaboration d'un tableau d'identification des risques opérationnels consiste à découper l'activité objet de l'audit en tâches élémentaire. En face de chaque tâche élémentaire l'auditeur interne va estimer les menaces potentielles et leurs effets. Ensuite, il va rappeler les

⁷⁸ RENARD. J. Op.cit. 2010, p.214.

⁷⁹ RENARD. J. Op.cit. 2010, p.195.

⁸⁰ Idem. p.233.

bonnes pratiques pour chaque risque identifié ; et procéder à trois niveaux d'évaluation (élevé, moyen, faible). Mais, cette évaluation reste approximative et n'est pas exacte.

Cette phase d'identification des risques va permettre à l'auditeur interne¹ :

- De construire son référentiel.
- De concevoir son programme et de l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

b. La phase de réalisation de la mission :

Au niveau de cette phase, l'auditeur va procéder à des observations physiques directes ou indirectes pour collecter des informations et faire des comparaisons entre le réel et les risques identifiés dans la phase d'étude. « C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction »⁸¹

À ce niveau l'auditeur poursuit deux objectifs⁸² :

- Mettre en évidence les faiblesses et les forces apparentes du dispositif de contrôle interne existant.
- Proposer des solutions d'amélioration.

« Chaque dysfonctionnement constaté débouche sur l'établissement d'une feuille des risques (FRAP). Cette feuille est un document très utilisé par les services d'audit des entreprises nationales et internationales pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté. »⁸³

« A partir l'identification des risques élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour éventuellement la décliner au niveau opérationnel. En l'absence de Risk manager c'est l'audit interne qui élabore la cartographie des risques de l'organisation. »⁸⁴

⁸¹ Ibid, p.214

⁸² BERTIN. E, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Edition ORGANISATION, Paris, 2007, pp. 39-40.

⁸³ Idem. p.43

⁸⁴ RENARD. J, Op.cit.2010, p.101

c. La phase de conclusion de la mission :

Au niveau de cette phase, l'auditeur essaye de connaître les causes de risques et fournir des recommandations afin de traiter les risques et rendre compte aux responsables de la banque.

« Chaque feuille des risques est supervisée par le chef de mission qui l'a apprécié, situe sa place et son degré d'importance par rapport à la mission. L'ensemble des feuilles des risques constitue le rapport d'audit. »⁸⁵

Pour chaque risque identifié l'auditeur interne doit proposer au management et à la direction générale les meilleures recommandations et suggestions pour éviter les risques et améliorer le système de contrôle interne.

Pour certains auditeurs internes, « le rapport d'audit doit être construit sous forme de chapitres ou par cycle. Dans chaque cycle, l'auditeur expose ses remarques point par point, selon la structure de la feuille des risques : le problème, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations »⁸⁶

Le tableau suivant représente la démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et d'évaluation des risques.

Tableau 3.1 : Démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et d'évaluation des risques.

Sous étapes	Acteurs	Outils
1- Identifier les évènements		
Nature d'évènement : - Evènement internes. - Evènement externes. - Accidents. - Erreurs. - Malveillances / fraudes. Défaillances humaines. - Défaillances techniques.	Auditeurs Audités	- Examen documentaire. - Entretiens.

⁸⁵ BERTIN. E. Op.cit. p.44

⁸⁶ BERTIN. E. « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit. p.44

- Phénomènes économiques. - Phénomènes naturels.		
2- Evaluer les risques		
Exemple de typologie de processus : - Pilotage. - Support. - Réalisation. - Mesure. Exemples de typologie d'objectifs détaillés : - Opérationnels (efficacité, efficacité). - De fiabilité des informations. - Stratégiques. - De conformité.	Auditeurs Audités	- Hiérarchisation des risques.
3- Comprendre la tolérance aux risques du domaine audité		
La compréhension de la tolérance aux risques va permettre d'identifier les objectifs clés du domaine audité.	Auditeurs Audités	- Hiérarchisation des risques. - Entretiens

Source : IFACI, « Les outils de l'audit interne », Edition EYROLLES, Paris, 2013, p.19.

d. Le suivi des recommandations :

L'auditeur doit suivre la mise en œuvre des réponses du management sur les recommandations. La norme 2500.A1 précise que : « le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi »⁸⁷. Mais l'auditeur n'est pas un responsable de la réalisation de ses recommandations, c'est la direction de la structure audité qui doit effectuer leur mise en œuvre.

⁸⁷ RENARD.J, Op.cit.2010, p.310

3.2. Démarche de l'audit interne dans l'évaluation du processus de management des risques (le contrôle interne) :

« L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le produit fini. »⁸⁸

L'audit interne veille à ce que les procédures de contrôle interne soient définies et que la procédure de gestion des risques est bien appliquée.

Le tableau suivant représente la démarche de l'audit interne dans l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle clés

Tableau 3.2 : Démarche de l'audit interne dans l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle clés.

Sous étapes	Acteurs	Outils
1- Identifier les évènements		
<p>Les contrôles clés sont des contrôles qui ont pour objet la maîtrise des risques non tolérés et l'atteinte des objectifs clés.</p> <p>L'environnement de contrôle décrit par le COSO est constitué des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ethique. - Style de management. - Organisation. - Attribution des pouvoirs et des responsabilités. - Ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditeurs - Audités - Responsable du domaine audité 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen documentaire. - Entretiens. - Hiérarchisation des risques. - Référentiels d'audit.
2- Identifier les dispositifs de contrôle clés : Activités de contrôle		
<ul style="list-style-type: none"> - Typologie des dispositifs de contrôle clés : - Procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditeurs - Audités 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen documentaire. - Entretiens. - Hiérarchisation des

⁸⁸ Idem, p.103

<ul style="list-style-type: none"> - Approbation/autorisation. - Calculs. - Documentation. - Rapprochement. - Vérifications. - Séparation des tâches incompatibles. - Supervision. - Contrôles applicatifs. - Piste d'audit. <p>Ces dispositifs de contrôle pourront relever de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôles préventifs. - Contrôles défectifs. - Contrôles correctifs. 		<p>risques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Référentiels d'audit.
3- Relier les dispositifs de contrôle clés aux risques		
	<ul style="list-style-type: none"> - Auditeurs - Audités 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen documentaire. - Entretiens. - Flow harts / diagramme de flux. - Hiérarchisation des risques. - Référentiels d'audit.
4- Evaluer la conception des dispositifs de contrôle clés		
<p>Cette évaluation se fera par rapprochement entre l'existant et un cadre de contrôle adéquat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auditeurs - Audités 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen documentaire. - Entretiens. - Hiérarchisation des risques. - Référentiels d'audit.

Source : IFACI, Op.cit.2013, p.21.

Conclusion :

Ce chapitre a été consacré à la présentation théorique de la notion des risques opérationnels et de leur processus de gestion qui faite sur plusieurs étapes, ainsi la contribution de l'audit interne dans ce processus de gestion.

Les risques opérationnels constituent l'ensemble des situations potentielles qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs de la banque.

Pour atteindre les objectifs, l'audit interne comme un moyen d'évaluation de système de contrôle et de garantie d'efficacité et d'efficience, il doit maîtriser ces risques en les traitants.

Donc le rôle attribue à l'auditeur interne est de vérifier l'infrastructure de gestion des risques opérationnels. Ensuite, il doit faire sa propre évaluation, afin de garantir la fiabilité de la gestion des risques et la rigueur du système de contrôle, ainsi pour s'assurer que toutes les risques sont évalués et traités.

Chapitre 4 :

La pratique de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels

Cas : la BADR

Introduction :

Dans ce chapitre nous allons conduire une mission d'audit interne sur la gestion des risques opérationnels attaché au crédit à la clientèle.

Dans la première section nous allons présenter la banque d d'agriculture et développement rural, dans la deuxième section nous allons présenter l'organisation de la fonction audit interne dans la BADR, et enfin dans la dernière section nous allons présenter le déroulement de notre mission d'audit dans l'une des agences de la BADR.

Section 01 : Présentation de la banque d'agriculture et développement rural

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la création de la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), son organisation, sa structure interne et ses missions.

1.1. Présentation générale de la BADR :

1.1.1. La création de la banque de l'agriculture et du développement rurale :

La BADR est un établissement public issu de la restructuration de la BNA, elle est créée le 13 mars 1982 par le décret N°82-106. Elle a pour activité principale de développer les secteurs agricoles, de la pêche et des ressources halieutiques, ainsi que la promotion du monde rural. Son capital social est de trente-trois milliards de dinars (33.000.000.000 DA), ayant son siège social à Alger sis 17, Boulevard Colonel Amirouche. Le capital de la BADR est constitué de :

- Fonds de participation des industries agroalimentaires.
- Fonds de participation des biens d'équipement.
- Fonds de participation des industries diverses.
- Fonds de participation des services.

La BADR est constituée initialement d'agences primaires et principales créés par décision du conseil d'administration à base de l'immatriculation de leurs registres de commerce.⁸⁹

1.1.2. Les missions de la BADR :

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

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- L'ouverture de comptes à toutes personnes faisant la demande ;
- La réception des dépôts a vu et à terme ;
- La participation à la collecte de l'entreprise ;
- La contribution au développement du secteur agricole ;

⁸⁹ Document Interne de la banque d'agriculture et développement rural

- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaire, agroindustrielles et artisanales ;
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

1.1.3. Les objectifs de la BADR :

Les objectifs de la BADR se résument comme suit :⁹⁰

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telle que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

1.2. Présentation du Groupe Régional d'Exploitation (GRE) :

Le groupe régional d'exploitation (GRE) est présenté au niveau de la Wilaya par une succursale de N agences locale d'exploitation (ALE), réparties à travers les différentes communes pour mieux se rapprocher de la clientèle. Elle occupe le même bloc que la succursale, et elle est la plus impliquée et possède plus de prérogative que les autres agences et elle est responsable de leur alimentation en liquidités et en devises.

Le GRE constitue le maillon intermédiaire entre les agences et la direction centrale. Elle exerce à l'échelle régionale certaines fonctions et toute fonction déléguée par une direction centrale.

1.3. Le système du contrôle interne au sein de la BADR :

Le contrôle interne est l'affaire de tous :⁹¹

- De l'actionnaire ou l'assemblée générale ;

⁹⁰ Document Interne de la banque d'agriculture et développement rural

⁹¹ Document Interne de la banque d'agriculture et développement rural

- Du conseil d'administration et de son comité d'audit
- De la direction générale ou le conseil de direction générale ;
- Des organes de contrôle (supervision, pilotage des risques, conformité, inspection et audit) ;
- De l'ensemble du personnel de la banque.
- Un système de contrôle interne efficace nécessite la mise en place d'une organisation appropriée, avec des activités de contrôle définies à chaque niveau managérial et opérationnel.

Section 02 : Présentation de la fonction d'audit interne :

Nous présenterons la direction régionale plus particulièrement ses missions, son et ses différents départements. Puis nous nous aborderont le système de contrôle interne de la BADR.

2.1. Présentation de l'IRA :

2.1.1. Historique :

Les lieux existaient depuis 1989 date de la création de l'INSPECTION ET AUDIT REGIONALE ANNABA 173, un héritage de la CACG conduite à la dissolution par une décision gouvernementale à cette époque.

2.1.2. Organisation :

L'IAR ANNABA « 173 » est une structure rattachée à l'INSPECTION GENERALE 170 a pour activité principale l'AUDIT et la mise en œuvre des recommandations arrêté sur un programme annuel, décidé par la tutelle, sous forme de missions sur place, encadré par des canevas de contrôle.

2.2. Audit interne au niveau de la BADR :⁹²

Au niveau de la BADR, la mission d'audit est effectuée par l'Inspection Régionale et Audit qui est rattachée hiérarchiquement à l'Inspection Générale et Audit puis au Comité d'Audit, lui-même rattaché la direction générale de la BADR.

L'Inspection Générale et Audit a engagé des réformes allant dans le sens du renforcement du contrôle de la banque.

2.2.1. Champs d'intervention de l'IGA

L'Inspection Générale et Audit (IGA) intervient à posteriori sur place et à distance à travers des missions d'Audit effectuées au niveau de toutes les structures de la Banque.

- **Le contrôle périodique :**

Le contrôle périodique s'exerce à posteriori par l'IGA par le biais des missions d'Audit effectuées par :

- ✓ L'Inspection Centrale et Audit chargée des structures Centrales auprès de Structures Centrales et leurs démembrements ;
- ✓ Les Inspections Régionales et Audit auprès des Agences locales d'exploitation (ALE) et des Groupes Régionaux d'Exploitation (GRE).

⁹²Document Interne de la banque d'agriculture et développement rural

Toutefois, l'Inspection Générale et Audit peut confier des missions à toute Structure de Banque à distance : Au travers des reportings et sur dossiers.

- **Structures à contrôler :**

Toutes les Structures de la Banque sont soumises au contrôle :

- Agences Locales d'Exploitation ;
- Groupes Régionaux d'Exploitation ;
- Structures Centrales ;
- Démembrements des Structures Centrales.

- **Ces missions sont :**

- Générales, lorsqu'elles portent sur toute l'activité d'une structure.
- Thématiques, lorsqu'elles portent sur un compartiment ou une fonction.
- Inopinées, lorsqu'elles portent sur un sujet précis (ce type de mission est réalisé par les GRE pour le compte de l'IGA).

2.2.2. Démarche du contrôle :⁹³

Pour effectuer une mission d'audit, l'auditeur fait recours à un canevas d'audit qui est conçu pour chaque fonction ou thème. Il est adapté selon qu'il s'applique à la Structure Centrale, Choix des thèmes

Le choix des thèmes découle des informations recueillies à partir de :

- La cartographie des risques relative aux situations antérieures ;
- La restitution d'informations à travers les différents reportings véhiculant des signaux d'alerte
- Résultats des missions inopinées ;
- L'exploitation des dossiers de fonds ;
- Conclusions des rapports établis par des organes externes (Banque d'Algérie, Commissaires Aux Comptes etc....).
- Structures Centrales de la Banque.

- ✓ **Les thèmes au niveau Agence Locale d'Exploitation :**

- Les Opérations de Caisse et de Portefeuille ;
- L'aspect Administratif et Comptable ;

⁹³ Document Interne de la banque d'agriculture et développement rural

- La Monétique ;
- L'aspect Juridique ;
- Les Crédits à la Clientèle ;
- Le Commerce Extérieur ;
- La Banque-Assurance Régionale ou Locale.

Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur les risques opérationnels attachés au crédit à la clientèle

Dans cette section nous allons mener une mission d'audit interne dans agence de la BADR qui a comme thème « crédit à la clientèle »

3.1. L'ordre de la mission :

L'ordre de la mission est le déclencheur de la mission d'audit dans la banque il est établi au niveau de l'inspection régionale.

3.2. Phase de préparation :

3.2.1. Prise de connaissance :

Avant d'entamer des investigations, le chef de la mission procède au renseignement de la fiche de présentation de l'entité Auditée en reprenant toutes les informations requises. (Annexe 01)

3.2.2. Identifications des risques :

Tableau 4.1 : Risques opérationnels qui peuvent produises dans un crédit de clientèles :

Risques opérationnels :	Impact opérationnel	Bonne pratique	Constat
Aspect administratif :			
Manque de pièces requises.	L'impact dépend de la nature et l'importance de la pièce manquante ; un manque d'un des documents fiscaux et parafiscales peut être classer comme une fraude	Vérification que toutes les pièces importantes sont fourni par le client. Cela inclus des documents administratifs ; fiscaux et parafiscales.	Oui

Classement anarchique et manque de chemises normalisées.	- Pertes des documents - vol des informations	Assurer le classement de chaque dossier dans une chemise normalisée.	Non
PV de comité fait défaut.	Pertes financières	Veiller que tout dossier de crédit doit faire un objet du PV de comité. Chaque membre du comité doit exprimer son avis concernant le dossier traité avec des motifs qui justifient sa décision.	Non
Lenteur dans le traitement des dossiers, saisie tardive de l'autorisation ou erreurs de saisie.	-Pertes des clients et d'image de la banque	Assurer le traitement des dossiers et le bon saisie de l'autorisation dans les délais précises.	Non
Consultation de la centrale des risques et déclaration à cette dernière non effectuées.	Pertes financières	La consultation de la centrale des risques doit faire objet avant l'accord du crédit pour vérifier si le client est déjà endetté et après	Non

		pour déclarer le nouvel endettement.	
Non-respect du canevas consacré à l'analyse financière.	Pertes financières	Prendre en considération le résultat de canevas dans l'analyse financière.	Oui
Dissimulation d'engagements ou communication erronée d'informations à l'organe de décision.	Fraude interne	Vérification de la fiabilité d'une information avant sa communication à l'organe de décision.	Non
Documents requis notamment fiscaux et parafiscaux non recueillis et/ou non apurés.	Fraude	Vérification que tous les documents requis sont recueillis et apurés.	Oui
Convention de prêt non signée par l'une /ou les deux parties contractantes (banque/ client) ou non enregistrée et autres.	Litige avec clients	Assurer que chaque convention de prêt a fait l'objet de signature par les deux parties contractantes.	Non
Anomalies sur l'autorisation d'engagement (forme et fond).	Discordance avec les dispositions de la banque	Vérifier que les autorisations établies au niveau de GRE sont	Non

		conformes aux dispositions en vigueur	
Billets à ordre non ou mal renseignés, mal tenus.	Pertes financières	Vérifier que les billets à ordre sont traités conformément à la DR (Décisions réglementaires)	Non
Accusé de réception et fait défaut au niveau des dossiers de crédit	Discordance avec les dispositions	Les accusées de réceptions des dossiers de crédit doivent être établies par l'agence afin de déterminer le délai de traitement de chaque dossier.	Non
Registre tenu à l'effet de consigner les dossiers de crédits reçus fait défaut.	Discordance avec les dispositions	Assurer le respect de l'ordonnancement	Non
Garanties / Réserves :			
Garanties non conservées dans un endroit sécurisé.	Perte financière	Assurer que les garanties fournies par la clientèle doivent être conservées dans un endroit sécurisé par l'agence.	Non
Garanties bloquantes non	Pertes	Vérifier que	Oui

recueillies.	financières	toutes les garanties bloquantes des dossiers traités sont recueillies par l'agence.	
Garanties non bloquantes non concrétisées.	Pertes financières	Assurer que les garanties non bloquantes sont concrétisées	Non
Garantie non ou mal comptabilisée.	Discordance avec les dispositions	Assurer la bonne comptabilisation des garanties	Oui
Garanties non actualisées.	Perte financière	Vérifier que la police d'assurance des dossiers sont fait l'objet de renouvellement	Non
Garanties non validées.	Engagement non rentable	Assurer la validation des garanties avant déblocage des fonds.	Non
Garanties comptabilisées sans être recueillies.	Risque de fraude interne	Assurer une mieller assistance des staff	Oui
L'apposition de la plaque sur le matériel nanti non effectuée.	Préjudice	Veiller à ce que les plaque seront apposées sur les équipements nantis au profit de notre banque.	Non

Non dé-comptabilisation des garanties après extinction des engagements.	Discordance avec les dispositions	Les garanties doivent être dé-comptabilisés dès l'extinction des engagements.	Non
Absence du suivi de la réalisation effective des garanties (enregistrement auprès de la conservation foncière,).	Pertes financières	Le suivi de la réalisation des garanties	Oui
Absence des garanties au niveau de l'agence malgré leurs formalisations par la clientèle	Vol, Pertes financières	La préservation des garanties dans un endroit sécurisé.	Non
Phase réalisation et suivi :			
Déblocage de fonds avant validation des garanties.	Risque de subir des fraudes	Assurer que les garanties sont validées avant le déblocage des fonds	Oui
Mise en place de crédits sans autorisation ou sans dossier y compris les comptes à vue débiteurs.	Fraude interne	Vérifier l'existence d'autorisation avant la mise en place de crédit.	Oui
Dépassements de pouvoirs d'engagements.	Pertes financières	Assurer le respect de pouvoir d'engagement	Oui
Mauvaise saisie de crédits (non-respect de la nature du crédit, différé...).	Discordance avec les dispositions, rectifications des erreurs	Veiller que le saisie des crédits est conforme aux dispositions en vigueur	Oui

Provisions/crédits par signature non constituées ou non-respect de la marge.	Pertes financières	Veiller que les provision/crédit par signature sont constituées selon les marges fixées.	Oui
ASF (Attestation de Service Fait) des dossiers en souffrance ou non comptabilisées.	Fraude interne et externe	Vérification que l'attestation de service des dossiers est faite dans les normes	Non
Non-respect de la structure de financement (ANSEJ - ANGEM - CNAC.....).	Préjudice	Assurer le respect de la structure de financement est respectée	Oui
Visite sur site non effectuée (avant et/ou après réalisation du crédit).	Risque de fraude	Les visites sur site doivent être effectuées avant et après la réalisation du crédit.	Non
Factures définitives ou autres documents justifiant la destination des fonds non réclamées aux débiteurs.	Risque de fraude, vol.	Les factures définitives doivent être réclamées afin de justifier le mouvement des fonds.	Non
La bonification due par le Trésor non récupérée dans les délais.	Préjudice à la banque.	Veiller que la bonification due par le Trésor est récupérée dans le délai	Non

Reliquats non utilisés des subventions publiques (ANSEJ, ANGEM...) non restitués aux organismes, concernés.	Préjudice	Veiller que les reliquats non utilisés des subventions publiques sont restitués aux organismes concernés.	Non
Commissions et autres frais non prélevés.	Pertes financière	Prélèvements des commissions des comptes de clients bénéficiaire de crédits doivent être effectuée	Non
Mise en place de crédit en l'absence de situations des travaux ou service fait au plan de financement (notamment les avances).	Risque de fraude	Assurer que les documents sont fournis avant la mise en place de crédit	Oui
Dysfonctionnements d'ordre technique notamment informatique (création des dossiers fictifs ; système anti-virus n'est pas à jour etc...).	Discontinuité de service	Maintenance périodique du système informatique	Non
Déblocage de fonds validé par une personne non habilitée.	Préjudice, Perte de crédibilité	Vérification de l'habilité de personne avant le déblocage des fonds	Oui

Source : Elaboré par nous-même

3.2.3. La définition des objectifs :

L'objectif de cette mission d'audit interne est l'évaluation des risques opérationnels relatifs aux domaines suivants :

- ✓ Aspect administratif ;
- ✓ Les garanties et réserves ;
- ✓ Réalisation et suivi des crédits à la clientèle.

3.3. Phase de réalisation :

3.3.1. La réunion d'ouverture :

Une réunion d'ouverture au niveau de l'agence à la quelle était présents :

- La direction de l'agence : représentée par le directeur et les chefs de service ;
- L'Inception régionale de l'audit : représentée par les auditeurs internes.

3.3.2. Les travaux sur terrain :

a. Le sondage :

Le chef de la mission procède au choix de l'échantillon par thème et/ou sous/thème à l'appui de la fiche y afférente en faisant ressortir les indications ci-après : (Annexe 02)

- La population existante (nombre de dossiers, nombre de comptes, etc..) ;
- L'échantillon retenu pour les investigations (le nombre et la nature) ;
- Les critères de choix de l'échantillon (exemples : volume des dossiers, montant, etc...) ;
- L'identification des éléments de l'échantillon (Nom, raison sociale, Numéro de compte et autres informations jugées utiles) ;
- Les codes des dysfonctionnements concernant chaque élément de l'échantillon (cette indication doit être reprise après investigations).

Dans notre mission on a choisi un échantillon de 70 dossiers de crédit dans une population de 133 dossiers de crédit en cours d'utilisation notre critère de choix c'est que 95% des dossiers sont encours d'utilisation.

b. L'observation physique :

Nous avons procédé à l'observation direct du processus de traitement des dossiers de la clientèle ; afin de s'assurer que toutes les informations sont correctes et de faire des investigations sur le déroulement de ce processus dans son ensemble et son contrôle.

c. Les interviews :

Afin de créer une atmosphère de coopération et de recueille plus d'informations sur le processus de traitement d'un crédit de la clientèle et sur le niveau d'évaluation des risques nous allons conduit une série d'interview avec le personnel de l'Agence pour les explications nécessaires.

Pour assurer la bonne conduite de l'interview nous avons utilisé des fiches d'interview (Annexe 03)

d. Analyse des risques :

A partir du tableau des risques élaborer dans la phase de préparation de notre mission d'audit, nous avons procéder à l'évaluation se chaque risque apparu dans ce tableau.

Pour faire une évaluation globale de chaque risque, cette étape est devisée en deux types d'évaluation :

- ✓ Appréciation de la gravité du risque.
- ✓ Appréciation du degré d'incidence.

• Evaluation de gravité :

Elle a pour objet d'évaluer l'impact de l'exposition réel au risque potentiel identifier, elle constitue une mesure de la perte provoquée par l'occurrence de risque.

Pour évaluer la gravité des risques identifier dans notre tableau d'échelle d'évaluation de gravité de trois niveaux (Faible, Moyen, Elevé).

Tableau 4.2 : Echelle d'évaluation de la gravité des risques

Evaluation de la gravité		
Numéro	Niveau de gravité	Description
1	Faible	Impact faible
2	Moyen	Impact moyen
3	Elevé	Impact élevé

Source : Elaboré par nous-même

- **Evaluation de la probabilité d'occurrence :**

Elle présente la probabilité d'apparition des risques potentiels identifier, elle doit être évaluée pour mesurer la possibilité d'occurrence des situations des risques.

Afin d'évaluer le degré d'incidence nous avons établi un nouveau tableau d'échelle d'évaluation de cette dernière de trois niveau (Faible, Moyen, Elevé)

Tableau 4.3 : Echelle d'évaluation de degré d'incidence

Evaluation de la probabilité d'occurrence		
Numéro	Niveau de la probabilité	Description
1	Faible	Probabilité d'occurrence faible
2	Moyen	Probabilité d'occurrence moyen
3	Elevé	Probabilité d'occurrence élevé

Source : Elaboré par nous-même

- **Evaluation finale des risques de traitement des dossiers de crédit à la clientèle :**

L'évaluation final de risque consiste à multiplier sa probabilité d'occurrence par son impact ($\text{Risque} = \text{probabilité} * \text{gravité}$) ; cette évaluation permet de déterminer et classer les priorités de traitement des risques qui appartient à chaque zone.

Le tableau suivant montre trois zones de risque qui résultent :

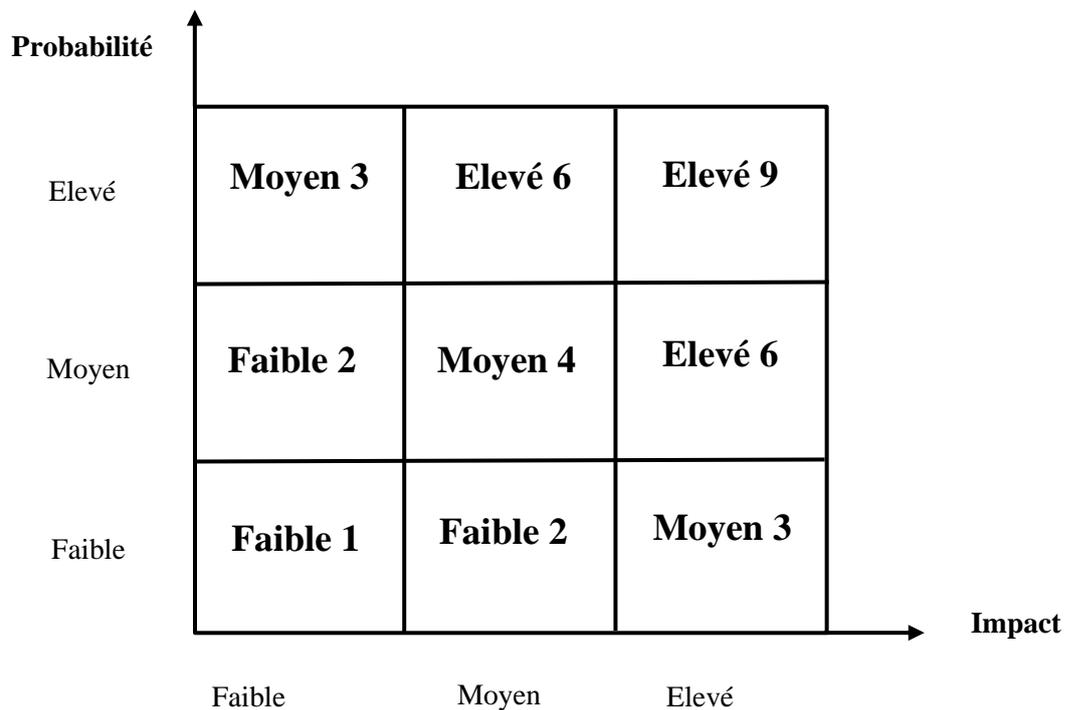
Tableau 4.4 : Echelle d'évaluation de classification de risque

Evaluation finale de risque			
Zone de risque	Description	Niveau de risque	Description
1-2	Action de surveillance	Faible	Risque faible
3-4	Action d'amélioration	Moyen	Risque moyen
6-9	Action prioritaire	Faible	Risque faible

Source : Elaboré par nous-même

Afin d'expliquer ces résultats nous avons présenté le tableau ci-dessus par la matrice suivante :

Figure 4.1 : Présentation graphique de la classification des risques



Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4.5 : Evaluation finale des risques

Risques opérationnels :	Impact		Probabilité		Pdt	Evaluation
Manque de pièces requises.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Classement anarchique et manque de chemises normalisées.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
PV de comité fait défaut.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Lenteur dans le traitement des dossiers, saisie tardive de l'autorisation ou erreurs de saisie.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
Consultation de la centrale des risques et déclaration à cette dernière non effectuées.	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé
Non-respect du canevas consacré à l'analyse financière.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Dissimulation d'engagements ou communication erronée d'informations à l'organe de décision.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Documents requis notamment fiscaux et parafiscaux non recueillis et/ou non apurés.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Convention de prêt non signée par l'une /ou les deux parties contractantes (banque/ client) ou non enregistrée et autres.	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé
Anomalies sur l'autorisation d'engagement (forme et fond).	1	Faible	1	Faible	1	Faible
Billets à ordre non ou mal renseignés, mal tenus.	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé
Accusé de réception et fait défaut au niveau des dossiers de crédit	1	Faible	3	Elevé	3	Moyen

Registre tenu à l'effet de consigner les dossiers de crédits reçus fait défaut.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Garanties non conservées dans un endroit sécurisé.	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
Garanties bloquantes non recueillies.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
Garanties non bloquantes non concrétisées.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
Garantie non ou mal comptabilisée.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Garanties non actualisées.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Garanties non validées.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Garanties comptabilisées sans être recueillies.	3	Elevé	1	Faible	3	Moyen
L'apposition de la plaque sur le matériel nanti non effectuée.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Non dé-comptabilisation des garanties après extinction des engagements.	1	Faible	1	Faible	1	Faible
Absence du suivi de la réalisation effective des garanties (enregistrement auprès de la conservation foncière,).	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Absence des garanties au niveau de l'agence malgré leurs formalisations par la clientèle	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
Déblocage de fonds avant validation des garanties.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Mise en place de crédits sans autorisation ou sans dossier y compris les comptes à vue	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé

débiteurs.						
Dépassements de pouvoirs d'engagements.	3	Elevé	1		3	Moyen
Mauvaise saisie de crédits (non-respect de la nature du crédit, différé...).	2	Moyen	1	Moyen	2	Faible
Provisions/crédits par signature non constituées ou non-respect de la marge.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
ASF (Attestation de Service Fait) des dossiers en souffrance ou non comptabilisées.	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
Non-respect de la structure de financement (ANSEJ - ANGEM - CNAC.....).	3	Elevé	1	Faible	3	Moyen
Visite sur site non effectuée (avant et/ou après réalisation du crédit).	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
Factures définitives ou autres documents justifiant la destination des fonds non réclamées aux débiteurs.	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé
La bonification due par le Trésor non récupérée dans les délais.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
Reliquats non utilisés des subventions publiques (ANSEJ, ANGEM...) non restitués aux organismes, concernés.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Commissions et autres frais non prélevés.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
Mise en place de crédit en l'absence de situations des	3	Elevé	1	Faible	3	Moyen

travaux ou service fait au plan de financement (notamment les avances).						
Dysfonctionnements d'ordre technique notamment informatique (création des dossiers fictifs ; système anti-virus n'est pas à jour etc....).	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
Déblocage de fonds validé par une personne non habilitée.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé

Source : Elaboré par nous-même

3.4. Phase de conclusion :

Dans cette phase nous allons présenter les résultats obtenus après l’analyse des dysfonctionnements constater lors de notre mission ce qui nous amener à élaborer des recommandations afin de réduire leur impact opérationnel sur l’activité de la banque.

3.4.1. Constat, analyse et recommandation sur quelque dysfonctionnements détectés :

a. Dysfonctionnement à impact élevé :

Tableau 4.6 : Consultation de la centrale des risques et déclaration à cette dernière non effectuées.

Constat	Aucun dossier n'a fait l'objet de déclaration à la centrale des risques
Cause	L'insuffisance en matière de formation et d'information est la principale cause de cette anomalie. Le préposé au poste ignore totalement la procédure de déclaration.
Niveau de responsabilité	La responsabilité incombe au préposé au poste et a sans cadre intermédiaire.
Recommandation N°1	- L'agence est appelée à la régularisation de cette anomalie par la déclaration de

	<p>tous les dossiers à la centrale des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la formation de proposé au poste. - Renforcer le contrôle effectuer par les cadres intermédiaires.
--	--

Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4.7 : Factures définitives ou autres documents justifiant la destination des fonds non réclamées aux débiteurs :

Constat	La quasi-totalité des dossiers sont dépourvus des documents justifiant la destination des fonds
Cause	Les appels de l'agence aux clients bénéficiaires des fonds dans le cadre des crédits non pas aboutis.
Niveau de responsabilité	Aucune responsabilité n'est à reprocher à la banque
Recommandation N°2	L'agence et le GRE sont appelés à multiplier leurs efforts afin d'obtenir ces dits documents.

Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4.8 : Visite sur site non effectuée (avant et/ou après réalisation du crédit).

Constat	Aucune visite sur site n'a été effectuée par l'agence et ce pour tous les dossiers (en cour de réalisation ou réalisé à 100%)
Cause	L'irrespect des dispositions réglementaires, ainsi que le manque de contrôle sont les causes principales de cette anomalie.
Niveau de responsabilité	La responsabilité incombe au directeur d'agence
Recommandation N°3	- Les visites sur site sont obligatoire avant

	<p>et après réalisation de crédit, elles doivent être effectuées dans les meilleurs délais.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer le contrôle interne de cette procédure.
--	--

Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4.9 : Dysfonctionnements d'ordre technique notamment informatique

Constat	Le système anti-virus n'est pas à jour.
Cause	La cause de cette défaillance est d'ordre organisationnelle et technique ainsi que l'insuffisance en matière de contrôle.
Niveau de responsabilité	L'agence
Recommandation N°4	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour le système anti-virus et assurer la maintenance du système informatique - Renforcer le contrôle technique et informatique.

Source : Elaboré par nous-même

b. Dysfonctionnement à impact Moyen :

Tableau 4.10 : Classement anarchique et manque de chemises normalisées.

Constat	Le classement des dossiers de crédits n'est pas bien observé par l'agence et ce au vu de l'absence des chemises appropriés ainsi que l'insuffisances constatée en matière de coffres forts.
Cause	Le manque d'espace et l'absence des coffres forts sont les causes principales de cette anomalie
Niveau de responsabilité	La responsabilité incombe à la structure

	centrale concernée
Recommandation N°5	La dotation de l'agence des coffre forts est plus que nécessaire pour garantir la préservation et la sécurisation des dossiers.

Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4.11 : Lenteur dans les travaux d'assainissement :

Constat	Une lenteur consentie dans les travaux d'assainissement du fichier clientèle
Cause	Les conditions défavorables du travail sont les causes de cette anomalie.
Niveau de responsabilité	La structure supérieure est responsable de cette anomalie.
Recommandation N°6	Le renforcement de l'agence en moyens humains et matériels est nécessaire pour accélérer le processus de l'assainissement et l'amélioration des conditions de travail du personnel de l'agence.

Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4.12 : Garanties non bloquantes non concrétisées

Constat	La quasi-totalité des garanties non bloquantes des dossiers traités n'ont pas été recueillies
Cause	Le manque à l'appel des client bénéficiaires des crédits après réalisation est la cause de cette anomalie
Niveau de responsabilité	Malgré les maintes correspondances adresser par l'agence à leurs clients défaillants aucune suite n'a été donnée par ces derniers.
Recommandation N°7	Il appartient à l'agence avec l'assistance de son GRE de prendre en charge la régularisation de ce manquement en incitant les clients défaillants par tous les moyens à fourni garanties non bloquantes.

Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4.13 : Commissions et autres frais non prélevés.

Constat	Certaines commissions non pas été prélevées des comptes de clients bénéficiaire de crédits à l'instar des dossiers de RFIG
Cause	Insuffisance en matière de contrôle.
Niveau de responsabilité	La responsabilité incombe au préposé au poste.
Recommandation N°8	<ul style="list-style-type: none"> - Imputation des commissions dans les meilleurs délais. - Renforcer le contrôle de staff

Source : Elaboré par nous-même

c. Dysfonctionnement à impact faible :

Tableau 4.14 : Registre tenu à l'effet de consigner les dossiers de crédits reçus fait défaut

Constat	Aucun registre n'est tenu pour consigner les accusés de réception des dossiers de crédits.
Cause	Insuffisance en matière d'assistance du staff de direction agence, et l'ordonnancement est complètement ignoré.
Niveau de responsabilité	L’agence et le GRE sont responsables de ce dysfonctionnement.
Recommandation N°9	<ul style="list-style-type: none"> - Respect les procédures de la banque - La régularisation de ce manquement en matière d'assistance du staff et d'ordonnancement doit être opérer dans les meilleurs délais.

Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4.15 : Non dé-comptabilisation des garanties après extension des engagements

Constat	Le gage et l'hypothèque du Client B cpte N° 102428 n'ont pas fait l'objet de de comptabilisation malgré l'extinction de son crédit.
Cause	Insuffisance en matière de contrôle
Niveau de responsabilité	L'agence
Recommandation N°10	<ul style="list-style-type: none"> - La de comptabilisation doit faire l'objet dans l'immédiat. - Renforcer le contrôle de staff

Source : Elaboré par nous-même

Tableau 4.16 : Utilisation du code opération inapproprié :

Constat	Utilisation de code inapproprié lors du traitement du dossier commerce extérieure cas de client A.
Cause	Insuffisance en matière d'information.
Niveau de responsabilité	La responsabilité est partagée entre le préposé au poste et le cadre intermédiaire
Recommandation N°11	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition de formation pour le préposé au poste. - Renforcer le contrôle par les cadres intermédiaires.

Source : Elaboré par nous-même

3.4.2. Plan d'action :

Après l'élaboration des recommandations nous allons préciser la date limite de la réalisation de chaque recommandation et la personne ou structure responsable de la mise en œuvre de cette dernière.

Tableau 4.17 : Plan d’action

Recommandation	Personne responsable de la mise en œuvre	Date limite de réalisation
N°1	L’agence	Un délai de sept jours
N°2	L’agence et le GRE	Un délai de trois (03) mois
N°3	L’agence.	Un délai plus de trois (03) mois
N°4	L’agence	Un délai de sept jours
N°5	L’agence est le GRE	Un délai plus de trois (03) mois
N°6	L’agence ainsi que le GRE et la structure supérieure	Un délai de 6 mois
N°7	L’agence avec l’assistance de son GRE	Un délai de trois mois
N°8	L’agence	Un délai de 48 heures
N°9	L’agence est le GRE	Un délai de sept jours
N°10	L’agence et le GRE	Un délai de 48 heures
N°11	GRE	Un délai de trois (03) mois

Source : Elaboré par nous-même

3.4.3. Conclusion de la mission :

Tel qu’il apparaît des investigations opérées, il y a lieu de retenir que les instructions organiques régissant les règles fondamentales, ayant trait aux thèmes objet de la mission « crédits à la clientèle », ne sont pas bien respectées d’une manière générale.

Cependant, il a été relevé un certain nombre d’insuffisances et/ou anomalies qu’il convient d’éliminer à savoir :

- la déclaration des dossiers à la centrale des risques

- l'ouverture du registre à l'effet de consigner les dossiers réception et d'établir les accusés de réception
- de veiller à l'application stricte de la DR 69/2009 traitant la gestion des crédits et l'établissement des autorisations et des PV de comité de crédit conformément à cette dernière
- de veiller à ce que les garanties non bloquantes soient recueillies et validées ainsi comptabilisées.
- la restitutions des reliquats, et la réclamation des factures définitives.
- d'entamer des visites sur sites avant et après réalisation.
- sauvegarder l'image de marque de la banque par l'amélioration de la prestation des services notamment les délais d'assainissement des dossiers de crédit.

Pour y remédier et parvenir à un assainissement total de la situation, le responsable de l'entité auditée avec l'assistance de son GRE et les structures supérieures sont invités à déployer davantage d'efforts et à mobiliser l'ensemble des énergies afin d'améliorer la situation de l'agence.

Conclusion :

Ce chapitre avait pour but d'apparaître le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels attachés au crédit à la clientèle au niveau d'une agence de la banque d'agriculture et développement rural.

Après la mission d'audit interne que nous avons mené, on a constaté que le rôle de l'audit interne dans la gestion et la surveillance des risques opérationnels est d'évaluer le fonctionnement des processus de gestion des risques, faire des recommandations au structure concernée et suivre la réalisation des décisions prises par eux.

De ce fait, l'audit interne en tant qu'examen indépendant dans la banque, vise à faciliter l'identification des risques opérationnels attachée au processus audité, dans un tableau des risques pour faire un classement selon la gravité et la probabilité d'occurrence dans la phase de réalisation. Après la détermination des causes de ces risques l'auditeur interne va fournir des recommandations aux responsables concernés afin d'éliminer ces risques.

Conclusion Générale :

L'objectif poursuivi dans cette étude a consisté en déterminer la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels au sien d'une banque en effectuant une mission d'audit au niveau d'une agence de la banque de l'agriculture et développement rural BADR.

Après avoir présenté la notion d'audit et contrôle interne et celle de la gestion des risques opérationnels dans la partie théorique, nous avons tenté de rattacher ces notions dans la partie pratique du quatrième chapitre, en nous appuyant sur les données de la banque d'agriculture et développement rural BADR. Ainsi, nous avons pu voir une mission d'audit interne et sa contribution dans la gestion des risques opérationnels attachés au crédit à la clientèle dans son ensemble afin de lister les plus dangereux parmi ces risques et qui susceptible d'affecter la réalisation des objectifs fixés par la direction générale.

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons utilisé une méthodologie qui nous a permet de :

- Faire une représentation théorique de l'ensemble des notions fondamentales liées à notre thème.
- Identifier et évaluer tous les risques potentiels attachés au crédit à la clientèle au cours d'une mission d'audit interne dans un cas pratique au niveau d'une agence de la banque BADR.
- Classer les risques identifiés et traiter les plus importants et donner des recommandations aux structures concernées.

Cela nous a mener à trouver des réponses à nos questions posées dans l'introduction générale et confirmer ou infirmer nos hypothèses.

D'après la partie théorique ainsi que la mission d'audit que on a effectué, nous constatons que l'audit interne est un examen indépendant qui a pour objectif de s'assurer que toutes les procédures, les lois et les réglementations sont respecter au sien de l'organisation.

A cet effet, la première hypothèse : « L'audit interne est une fonction indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maitrise de ses opérations », est confirmée mais elle reste incomplète car le rôle de l'audit interne reste très étendu, et n'est pas limité à assurer le respect des règles mais il vise aussi à améliorer le fonctionnement des activités de l'organisation.

En outre, notre étude a montré que le contrôle interne, n'est pas une fin en soi, ni un système distinct ni une fonction au sein de la banque mais il représente l'ensemble des mesures qui, sous la responsabilité de la direction de la banque, doivent assurer, avec une certitude raisonnable, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources et des moyens pour toutes les activités bancaires.

Ce qui confirme la deuxième hypothèse qui suppose que : « Le contrôle interne est une préoccupation de l'ensemble de l'organisation, il concerne toutes les activités de la banque ».

De plus, notre étude a montré aussi que les risques opérationnels sont l'ensemble des situations susceptibles d'engendrer des pertes qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs de la banque.

De ce fait, la troisième hypothèse qui suppose que : « Les risques opérationnels sont des événements potentiels qui menacent le bon fonctionnement de l'activité de la banque » est confirmée.

Enfin, les deux parties théorique et pratique ont montré que le rôle de l'audit interne est de retracer, justifier, examiner, évaluer et classer les risques, en utilisant plusieurs outils comme les entretiens, les questionnaires et les FRAP, puis rappeler des recommandations pour faire des corrections.

A cet effet, nous confirmons la dernière hypothèse qui suppose que : « L'audit interne fait recours à une démarche bien structurée et aux plusieurs afin de faire face aux risques opérationnels dans une banque ».

- **Résultat de la recherche :**

- Absence d'un manuel de l'audit interne et d'une procédure écrite de la gestion des risques.
- Les auditeurs ne font pas recours au questionnaire de contrôle interne lors de la mission, ils se limitent aux fiches des interviews.
- Absence d'une cartographie des risques opérationnels.
- La formation des personnels est insuffisante et le système de contrôle est très faible.
- L'agence n'est pas dotée des moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs.

- **Recommandations :**

- ✓ **Pour les auditeurs interne :**

- Afin de faciliter la mission d'auditeur débutant il est nécessaire d'élaborer un manuel d'audit interne et définir formellement la procédure de l'audit.
- Il est nécessaire d'élaborer une cartographie des risques opérationnels et un questionnaire du contrôle interne afin d'assurer une meilleure gestion des risques et d'éviter les incidents potentiels qui peuvent affecter l'atteinte des objectifs.

✓ **Pour l'agence et le GRE :**

- Assurer la formation du personnel de l'agence ;
- Renforcer le contrôle interne dans l'agence ;
- Encourager le personnel par l'amélioration des conditions du travail afin de réaliser les objectifs fixés ;
- Suivre le niveau de réalisation des objectifs fixés ;
- Dotation de l'agence par le matériel technique, informatique et humaine nécessaire pour assurer l'atteinte des objectifs fixés.

• **Limites de la recherche :**

- A cause de la situation sanitaire exceptionnelle (COVID-19) nous n'avons pas eu la chance d'effectuer notre stage dans les normes.
- La difficulté d'obtentions des informations interne à cause de l'absence de la convention de stage.
- Absence d'une cartographie des risques opérationnels pour le processus de crédit à la clientèle et le questionnaire du contrôle interne.

• **Perspectives de recherche :**

Ce travail comporte certainement quelques insuffisances en matière d'information. Et afin de développer ce travail, nous proposons le traitement des thèmes suivant :

- L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels attachés au crédit à la clientèle.
- L'audit interne et la performance des banques.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages :

- **AMMOUR.B.**, « La réglementation prudentielle et les contraintes de financement des entreprises en Algérie », Edition IDARA, 2ème édition, 2001.
- **BERTIN E.**, Audit interne enjeux et pratique à l'internationale, édition d'Organisation, Paris, France, 2007,
- **DOV.O.**, « Comptabilité et audit bancaires », 2e édition, Dunod, Paris, 2008
- **GREUNING.H. V, BRATANOVIC.S. B.**, « Analyse et gestion du risque bancaire », Edition ESKA, Paris, 2004
- **HENRI-PIERRE.M et JEAN-LUC.M.**, « Contrôle interne des risques », Edition Eyrolles, Paris, 2014
- **REDING.K. F, SOBELP.J, ANDERSON.U. L, HEAD.J.M, RAMAMOORTI.S, SALAMASICK.M, RIDDLE.C.**, « Manuel d'audit interne », Edition Eyrolles, Paris, 2015
- **RENARD.J.**, « théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, 2000,
- **RENARD.J.**, « théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, Paris, 2010,
- **SCHICK.P.**, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007
- **SHICK.P, VERA.J et BOURROUILH-PARREGE.O.**, « Audit interne et référentiels de risques », 2ème Edition, Dunod, Paris,2014

❖ Mémoires :

- **AMMAR S.**, Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne, Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p. 03.
- **BAAR A. H** « Analyse des risques opérationnel liés à la pratique bancaire : cas de la CNEP banque de Bejaia », Mémoire de Master 2 en science de gestion, option finance et banque, 2010-2011
- **BARKAT. S.**, « La relation de la gestion des risques financiers et la gouvernance des banques : cas de la banque Société Générale Algérie », Université Mohamed Khider, Biskra-Algérie, 2017

- **BENHAYOUN SADAFI M.A**, « Audit interne : levier de performance dans les organisations publiques », Mémoire de DCSG, ISCA Rabat, 2001, p.08
- **M'BOUROU PAMBOLT.N.M**, « La gestion du risque opérationnel dans l'activité bancaire : Cas des banques tunisiennes », Université Libre de Tunis - M.S.T.C.F, 2007 sur le site : www.memoireonline.com, (consulté le 26/08/2020 à 15h : 20)
- **NDIAYE.S**, « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel », Mémoire fin d'étude, Institut supérieure de comptabilité de Banque et de Finance- Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion, 2007/2008

❖ **Revue, rapports, articles et autres :**

- **AMF**, « Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », sur le site : www.amf-france.org , (consulté le : 12/09/2020 à 20 : 45)
- **IFACI** ; « De la cartographie des risques au plan d'audit » ; sur le site : www.economie.gouv.fr, (consulté le : 05/09/2020)
- **IFACI**, « NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, dans : le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles – Edition 2017, disponible sur le site : www.ifaci.com, (consulté le 07-05-2020)
- Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, sur le site : www.droit-algerie.com (consulté le : 12/09/2020 à 22 :20)

❖ **Les sites sur internet :**

- www.acpr.banque-France.fr (consulté le 13/09/2020 à 7h :30)
- <http://www.procomptable.com/qualité/contrôle-interne> ; consulté le (12/09/2020 à 15 :14)

ANNEXES

LISTES DES ANNEXES

Numéro	Titre
01	Fiche de présentation de l'entité audité
02	Fiche d'échantillonnage
03	Fiche d'interview

ANNEXE 01 : FICHE DE PRESENTATION DE L'ENTITE AUDITEE



FICHE DE PRESENTATION DE L'ENTITE AUDITEE

IDENTIFIANT DE LA MISSION					
---------------------------	--	--	--	--	--

DATE D'OUVERTURE DE LA STRUCTURE AUDITÉE : **/**/****

IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE:

VOCATION DE LA RÉGION	ACTIVITÉ PRÉDOMINANTE DE LA STRUCTURE AUDITÉE

MANAGEMENT			
DIRECTION ACTUELLE	DIRECTEUR		
ENCADREMENT ACTUEL	NOMS & PRENOMS	FONCTIONS	DATES D'INSTALLATION

ANCIENNE DIRECTION	DIRECTEURS		
ENCADREMENT ANCIEN	NOMS & PRENOMS	FONCTIONS	PERIODES

DERNIÈRES MISSIONS (INTERNES ET / OU EXTERNES)		
CONTROLEURS	PÉRIODES	THÈMES.

LES INTERVENANTS	

ANNEXE 02 : FICHE D'ECHANTILLONNAGE



FICHE D'ECHANTILLONNAGE

#REF!

IDENTIFIANT DE LA MISSION					
----------------------------------	--	--	--	--	--

THEME :

Population	133 Dossiers de crédits encours d'utilisation
Echantillon	70 Dossiers
Critères de choix de l'échantillon	95 % des dossiers encores

Echantillon retenu				
Identification de l'échantillon	Codes des dysfonctionnements		Identification de l'échantillon	Codes des dysfonctionnements

LES INTERVENANTS	

ANNEXE 03 : FICHE D'INTERVIEW



FICHE D'INTERVIEW

IDENTIFIANT DE LA MISSION					
---------------------------	--	--	--	--	--

THEME :

NOM
PRÉNOM
FONCTION

INFORMATIONS DEMANDÉES
RÉPONSES DE L'INTERVIEWÉ
COMMENTAIRE SUR LES RÉPONSES DE L'INTERVIEWÉ

LES INTERVENANTS	

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENT

DEDICACE

SOMMAIRE.....	I
LISTE DES TABLEAUX.....	II
LISTES DES FIGURES.....	III
LISTES DES ABREVIATIONS.....	IV
RESUME.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	A-D
CHAPITRE 01 : APPROCHE THEORIQUE ET HISTORIQUE DE L'AUDIT INTERNE.....	1
Introduction.....	2
Section 01 : Généralité sur l'audit interne.....	3
1.1 Historique et définition de l'audit interne.....	3
1.1.1 Historiques.....	3
1.1.2 Définition de l'audit interne.....	4
1.2 Caractéristiques de l'audit interne.....	5
1.3 Objectifs de l'audit interne.....	6
Section 02 : Organisation, positionnement et formes de l'audit interne.....	7
2.1 Organisation de l'audit interne.....	7
2.1.1 Le code de déontologie.....	7
2.1.2 Les normes de l'audit interne.....	8
2.1.3 La charte de l'audit interne.....	11
2.2 Positionnement de l'audit interne.....	11
2.2.1 Par rapport à l'inspection.....	11
2.2.2 Par rapport à l'audit externe.....	12
2.3 Formes de l'audit interne.....	15
2.3.1 L'audit opérationnel.....	15
2.3.2 L'audit de la stratégie.....	16
2.3.4 L'audit de la fonction comptable par les auditeurs.....	16
Section 03 : Formes, missions et outils de l'audit interne.....	17

3.1 Mission de l'audit interne.....	17
3.1.1 Définition.....	17
3.1.2 Champ d'application d'une mission d'audit interne.....	17
3.2 Phases fondamentales de la mission d'audit interne.....	18
3.2.1 L'ordre de mission.....	18
3.2.2 La phase de préparation.....	19
3.2.3 La phase de réalisation.....	21
3.2.4 La phase de conclusion.....	24
3.3 Outils de l'audit interne.....	26
3.3.1 Les outils d'interrogation.....	26
3.3.2 Les outils de description.....	29
Conclusion.....	
CHAPITRE 02 : LE CONTRÔLE INTERNE DANS LES BANQUES.....	32
Introduction.....	33
Section 01 : Cadre de référence pour le contrôle interne.....	34
1.1 Cadre de référence international.....	34
1.1.1 Le COSO (committee of sponsoring organization of the freeway commission)	34
1.1.2 Le « Référentiel AMF »	36
1.1.3 Le comité de Bâle.....	37
1.2 Cadre de référence Algérien.....	41
Section 02 : Aspect théorique du contrôle interne.....	42
2.1 Définition du contrôle interne.....	42
2.2 Les objectifs du contrôle interne.....	43
2.3 Les composantes du contrôle interne.....	45
2.3.1 Environnement de contrôle.....	46
2.3.2 Evaluation des risques.....	46
2.3.3 Activités de contrôle.....	46
2.3.4 L'information et la communication.....	47
2.3.5 Pilotage.....	47
2.4 Les niveaux de contrôle interne.....	48
2.4.1 Le contrôle de 1er niveau.....	48
2.4.2 Le contrôle de 2ème niveau.....	48

2.4.3 Le contrôle de 3ème niveau.....	48
2.5 Les deux volets du contrôle interne bancaire.....	49
2.5.1 Le contrôle permanent.....	49
2.5.2 Le contrôle périodique.....	49
2.6 La mise en place du contrôle interne bancaire.....	50
2.6.1 Appréciation des préalables.....	50
2.6.2 Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne.....	51
Section 03 : Le contrôle interne dans les banques et établissements	
financière	54
3.1 Le dispositif de contrôle interne.....	54
3.2 Organisation de contrôle interne.....	55
3.3 Le système de contrôle des opérations et des procédures interne.....	56
3.3.1 Un contrôle permanent.....	56
3.3.2 Un contrôle périodique.....	56
3.4 L'organisation comptable et traitement de l'information.....	57
3.5 Les acteurs du contrôle interne bancaire.....	58
3.5.1 Le conseil d'administration.....	58
3.5.2 La direction.....	59
3.5.3 Comité d'audit.....	59
3.5.4 Les auditeurs internes.....	59
3.5.5 Les auditeurs externes.....	59
3.5.6 Le personnel.....	60
Conclusion.....	61
CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS	
BANCAIRES.....	62
Introduction.....	63
Section 01 : Généralité sur les risques bancaires.....	64
1.1 Définitions de risque.....	64
1.2 Typologies des risques bancaires.....	65
1.3 Le risque opérationnel (RO).....	65
1.3.1 Définition.....	65
1.3.2 Les composants du risque opérationnel.....	66
Section 02 : Identification et gestion du risque opérationnel selon Bâle II.....	69

2.1 Gestion des risques.....	69
2.2 Les saines pratiques de gestion du risque opérationnel (RO).....	70
2.2.1 Développement d'un environnement adéquat pour la gestion des risques opérationnels	70
2.2.2 La gestion des risques (identification, évaluation, suivi et maîtrise et atténuation du risque)	71
2.2.3 Le rôle des superviseurs	71
2.2.4 Le rôle de la communication financière.....	71
2.3 Méthodes d'identification du risque opérationnel.....	71
2.4. Méthodes d'évaluation du risque opérationnel.....	73
2.5. Traitement du risque opérationnel	74
2.6. La surveillance et la maîtrise des risques opérationnels.....	75
2.7 Les moyens de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel.....	76
2.8 Dispositif de gestion du risque opérationnel	78
2.9 Cartographie des risques.....	79
2.9.1 Définition.....	79
2.9.2 Avantages d'élaboration de la cartographie des risques par l'audit interne.....	80
2.9.3 Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.....	81
2.10. Le programme annuel d'audit.....	81
Section 03 : La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.....	83
3.1 La relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels de la banque.....	83
3.2 Démarche d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.....	84
3.3 Démarche de l'audit interne dans l'évaluation du processus de management des risques (le contrôle interne)	87
Conclusion.....	90
CHAPITRE 04 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS CAS : LA BADR.....	91
Introduction.....	92
Section 01 : Présentation de la banque d'agriculture et développement	

rural.....	93
1.1 Présentation générale de la BADR.....	93
1.1.1 La création de la banque de l’agriculture et du développement rurale.....	93
1.1.2 Les missions de la BADR.....	93
1.1.3 Les objectifs de la BADR.....	94
1.2 Présentation du Groupe Régional d’Exploitation (GRE) d’ANNABA.....	94
1.3 Le système du contrôle interne au sein de la BADR.....	95
Section 02 : Présentation de la fonction d’audit interne.....	96
2.1 Présentation de l’IRA (lieu de stage)	96
2.1.1 Historique.....	96
2.1.2 Organisation.....	96
2.2 Audit interne au niveau de la BADR.....	96
2.2.1 Champs d’intervention de l’IGA.....	96
2.2.2 Démarche du contrôle.....	97
Section 03 : Déroulement d’une mission d’audit interne sur les risques opérationnels attachés au crédit à la clientèle.....	99
3.1 L’ordre de la mission.....	99
3.2 Phase de préparation.....	99
3.2.1 Prise de connaissance.....	99
3.2.2 Identifications des risques.....	99
3.2.3 La définition des objectifs.....	107
3.3 Phase de réalisation.....	107
3.3.1 La réunion d’ouverture.....	107
3.3.2 Les travaux sur terrain.....	107
3.4 Phase de conclusion.....	114
3.4.1 Constat, analyse et recommandation sur quelque dysfonctionnements détectés.....	114
3.4.2 Plan d’action.....	120
3.4.3 Conclusion de la mission.....	121
Conclusion.....	122
CONCLUSION GENERALE.....	123

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES