



Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Université ABDERRAHANE MIRA BEJAIA

Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestions

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Comptabilité et Audit

Thème

Le rôle de l'Audit interne dans la rédaction des risques d'une banque au
niveau de la BADR de Sidi-Aich Agence 362

Réalisé par

M^{elle} HAMADENE Sarra

M^{me} GOUDJIL Souad

Encadré par

M^r BERRABAH Bilal

Année universitaire : 2020/2021.

Remerciements

Nous exprimons tout d'abord nos profonds remerciements à notre encadreur Mr BERRABAH pour sa grande disponibilité, son écoute, son suivi tout au long de ce travail, ainsi que pour sa patience et sa compréhension des situations diverses et variées.

Nous adressons nos vifs remerciements, à tout le personnel de l'inspection régionale de la BADR banque, particulièrement Mr KHERBACHE qui nous a encadrées au cours de notre stage et qui nous a fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences de gestion, sciences économique, et des sciences commerciales.

Que toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, soit assurée de notre profonde reconnaissance.

Dédicaces

*Avec l'aide et la grâce de dieu est achevé ce modeste travail que je
dédié à:*

*Mes parents LAHLOU et AICHA pour leurs sacrifices et amours
durant toutes mes années d'études*

*À ma grand-mère qui m'accompagné par ses prières, sa douceur,
puisse Dieu lui prêter longue vie et beaucoup de santé*

Mon frère WALID

Ma sœur GHANIA

Toute la famille HAMADENE

Ma chère copine ALICIA

Ma binôme SOUAD

*Tous ceux qui m'ont encouragé pendant la durée de la réalisation de ce
travail*

*Tout le personnel et tous mes collègues qui m'ont soutenus au long de
mes études,*

Au niveau de l'université de BEJAJA.

Merci pour tous.

SARRA

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à:

Ma petite fille CELINE

A vous mes chères parents, ce modeste travail qui est le fruit de vos interminables conseils, assistance, et soutien moral, en témoignage de ma reconnaissance et mon affection, dans l'espoir que vous en serez fiers

A mon mari YACINE pour son soutien

A ma petite ZINA

A mes frères AMIROUCHE, MASSI, YACINE

A ma sœur WARDIA

A tous mes ami(e)s.

SOUAD

Liste des abréviations

IIA : Institut of Internal Auditor

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

CRIPP : cadre de référence de **pratiques professionnelles**

CIIG : comité inter inspections générale

BADR : banque de l'Agriculture et du Développement Rural

BNA : Banque National d'Algérie

IGA : Inspection Générale et Audit

ALE : Agences Locales d'Exploitation

GRE : Groupes Régionaux d'Exploitation

IGF : Inspection Général des Finances

F.R.A.P : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

MPE : Marchés publics écologiques

MPA: Maitrise en administration publique

IRA : indemnité de remboursement anticipé

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Grille de lecture de la gestion globale des risques.

Tableau n°02 : Synthèse du progrès de l'audit interne.

Tableau n°03 : La comparaison entre l'audit interne et l'audit externe.

Tableau n°04 : La comparaison entre interne et le contrôle de gestion.

Tableau n°06 : La comparaison entre l'audit interne et consultation externe.

Liste des Figures

Figure n° 01: Les différentes catégories de risques bancaires.

Figure n° 02: Les différents risques financiers.

Figure n°03 : Cartographie des risques.

Figure n°04 : La coordination des acteurs.

Figure n°05 : Mission effectuées.

Introduction générale

Suite aux scandales financiers qui ont, entre autres, pour causes des défaillances et faiblesses qu'a connus le secteur bancaire Algérien, a titre d'exemple : (Khalifa Bank, Union Bank, BCIA, BNA et d'autres), l'importance de l'efficacité du système de contrôle interne est devenue plus qu'une nécessité, y compris la fonction d'audit interne qui est un élément du système de contrôle interne.

La banque est à la recherche d'un bon fonctionnement et l'amélioration de sa performance. Afin de réaliser ces deux objectifs fondamentaux, la banque ne saurait trouver de solution que si l'environnement dans lequel elle exerce est en lui-même sécurisé.

La banque comme l'entreprise, sont confrontées à certain nombre de risques internes et externes. De plus, une banque est confrontée à des risques propres au métier du banquier. La surveillance des risques, à l'aide d'un dispositif de contrôle interne approprié, permet de garantir la performance de celle-ci. C'est pourquoi ces dernières années, l'utilité de l'audit interne bancaire est devenue de plus en plus évidente. Elle ne s'est pas limitée aux objectifs assignés à l'audit mais, elle a touchait également à son domaine d'application et à ses objets.

L'audit interne, est un outil qui donne une assurance raisonnable sur les opérations de la banque, sur les décisions prises et contribue à la réalisation des objectifs des dirigeants. Tout ceci, en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles qui régissent la profession. Et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité bancaire.

L'audit interne bancaire est une activité indépendante, objective et impartiale, exercée dans la Banque, par des personnes formées, le plus souvent au sein de celle-ci banque.

Ce dernier, a pour objectif de réaliser de la valeur ajoutée en lui apportant assurance sur son fonctionnement et conseil pour l'améliorer.

L'audit interne est devenu le mot qui sort de la bouche de tous les banquiers, la mode de la banque Algérienne de XXIème siècle. C'est pourquoi nous avons choisi de réaliser notre mémoire de fin d'étude sur le rôle de l'audit interne dans la réduction des risque d'une banque , curieux de savoir ce qu'a cette activité de particulier pour que les banques Algériennes s'y intéressent autant.

De nouvelles lois, instructions et règlements en matière d'audit interne ont été mises en avant, dans le but de conduire les banques à plus de transparence, surtout en matière d'information financière.

L'audit interne joue un rôle important dans le processus de la gouvernance de la banque en détectant les anomalies et en limitant les risques. Il offre ainsi les conseils nécessaires pour améliorer la performance et l'efficacité de la banque.

Problématique :

Suite à ce qui a été dit précédemment la question suivante s'impose :

« Est-ce que l'audit interne est un instrument efficace permettant l'atteinte des objectifs et la maîtrise des risques inhérents à l'activités bancaire ? »

Cette problématique est tout naturellement éclatée en plusieurs questions pour permettre une meilleure approche du sujet :

- Quel sont les risques auxquels se trouve l'activité de la banque ?
- L'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques ?
- Comment conduit-on une mission d'audit au sein d'une banque ?

Hypothèses :

Afin de répondre à ces questions, les hypothèses suivantes ont été prises en considération pour base de travail :

Hypothèse 1 : Les banques doivent se doter d'outils modernes de management tels que l'audit interne à pour objectif l'évaluation du dispositif du contrôle interne, ce qui permet de prendre des décisions d'actions correctives si le système connaît des dysfonctionnements.

Hypothèse 2 : On peut compter sur l'audit interne comme un outil principal dans la gestion des risques afin d'améliorer l'efficacité de la banque.

Hypothèse 3 : Un bon déroulement d'une mission d'audit est la base du contrôle ce qui influence la performance bancaire.

Intérêts du thème

Non seulement son intérêt répond à l'exigence académique selon laquelle tout étudiant finaliste du cycle de master doit produire un mémoire, mais aussi porte un intérêt personnel qui est notre intention de laisser une documentation utile pour ceux qui viendront après nous.

Notre étude porte aussi un intérêt social vu que le rôle de l'audit interne et la réduction des risques sont des notions récentes et éthiques qu'on doit développer.

L'importance et objectifs de la recherche

➤ **L'importance de la recherche**

- L'audit interne et la réduction des risques sont des notions récentes, donc peu développées et peu appliquées en Algérie;
- Le rôle majeur de la fonction de l'audit interne dans l'amélioration de la performance bancaire;
- Manque de travaux universitaires sur le sujet.

Objectif de la recherche

- Avoir une image claire sur la notion d'audit interne en Algérie, en prenant la BADR banque comme cas d'étude pratique.

Méthodologie et technique de recherche

Notre démarche a consisté en l'utilisation des méthodes et techniques scientifiques pour mieux saisir le sujet d'étude. Dans le cadre de notre étude, nous avons eu recours aux méthodes et techniques suivantes:

➤ **Méthodes**

- **La démarche théorique:** Une étude documentaire se basant sur la littérature traitant le sujet étudié.
- **La démarche pratique:** Collecte d'information auprès de la BADR banque.

➤ **Techniques**

- **Techniques documentaire:** Notre travail a consisté un minimum de connaissances sur le thème à traiter. En effet, il est question de récolter des données existantes dans les bibliothèques, les mémoires de nos prédécesseurs, les ouvrages à caractère financier et certains sites internet. Cette technique nous a permis d'enrichir nos connaissances théoriques et la définition des principaux concepts de notre sujet.

Structure de la recherche

Nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres, hormis l'introduction et la conclusion générales.

Le premier chapitre, intitulé «**la notion des deux termes : Risque, Audit**», traite le cadre conceptuel et théorique de l'étude. Il s'agit de définir la banque et son rôle avec la stratégie de la gestion du risque bancaire.

Le second chapitre intitulé «**Audit interne et l'activité bancaire**» portera sur le concept de l'audit, et l'intervention de l'audit interne dans la gestion des risques.

Et enfin, le troisième et dernier chapitre intitulé «**Le cadre pratique de la mise en place de la démarche d'audit interne**», présente l'étude de cas effectué au niveau de l'inspection régionale de la BADR. C'est l'approche pratique, à travers laquelle nous allons essayer d'appliquer les principales idées développées en partie théorique.

Chapitre 1

La gestion des risques c'est une approche systémique qui consiste à identifier, apprécié, comprendre, traiter et communiquer les risque, contribue à augmenter la performance et améliorer l'efficacité d'une organisation, elle garantit la réalisation des objectifs de l'organisation et assure le bon fonctionnement de son système. Cette technique doit être respectée dans une banque pour garantir sa continuité et attendre ses objectifs stratégique.

Pour illustrer ce chapitre, nous allons structurer en trois sections. La première section. Décrit la banque et le risque bancaire. La deuxième section nous, expliquons la gestion des risques bancaires. La troisième section c'est rôle et responsabilité dans la gestion des risques.

Section 01 : La banque et le risque bancaire

Chaque entreprise quelque soit son domaine d'activité fait face à des risques qui pouvaient représenter des menaces pour sa réussite. Dans le domaine de la banque, un risque bancaire, est un risque auquel s'expose un établissement bancaire lors de ses activités.

1. définition d'une banque

Selon PHILLIPPE GARSUALT et STEPHANIE PRIEMI : «sont regroupés dans la catégorie des banques, l'ensemble des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle les opération suivantes : la réception des dépôts de la clientèle , accorder des crédits à tout types de clientèle, et pour toute durée mettre en place et gérer les moyens de paiement , effectuer des opérations connexes à leur activité principale : change, conseils et gestion en matière de patrimoine pour les particuliers, conseils et gestion au service de l'octroi de crédit faisant parti des activités principale d'une banque ».¹

Quant à CAPAL et GARNIER , « la banque est une entreprise d'un type particulier qui reçoit des dépôts d'argent de ses clients (entreprise ou particulier), gère leurs moyens de paiements (carte de crédit, gère leurs accord de prêt) ».²

La banque est l'une des premières ressources de financement de l'activité économique, elle joue un rôle important dans l'économie.

Une banque est une entreprise au sens juridique particulière qui s'occupe des dépôts d'argent et des moyens de paiement .Elle a pour fonction de proposer des services financiers:

¹ PHILIPPE G, STEPHANIE P, la banque : fonctionnement et stratégies, Economica, Paris, 1997, P6.

² CAPAL JV, économie bancaire nouvelle édition, la découverte, Paris, Année 2014, P11.

- recevoir des dépôts d'argent ;
- collecter l'épargne;
- gérer les moyens de paiement;
- accorder des prêts.

2. Le rôle de la banque ³

2.1. La collecte des dépôts :

Les dépôts bancaires sont des fonds reçus par la banque du public sous forme de dépôts avec le droit de disposer pour son propre compte mais à charge de les restituer. Les dépôts comprennent :

- **Les dépôts à vue** : Ces dépôts peuvent être facilement retirés sans préavis à la banque (comptes chèques, comptes courants, et les comptes sur livrets d'épargne) ;
- **Les dépôts à terme** : Ces dépôts ne peuvent être retirés qu'après l'expiration d'un délai déterminé. Les banques paient des intérêts plus élevés sur les dépôts à terme (comptes à terme, bons de caisse etc....).

2.2. La distribution de crédit :

Les fonds collectés par la banque auprès de ses clients déposants sont utilisés par la banque pour accorder des crédits aux agents économiques dignes de confiance qui ont besoin de capitaux pour investir, produire et consommer.

2.3. La mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et leur gestion

L'opération de la mise à disposition et la gestion des moyens de paiements sont au cœur de l'activité de la banque. Elle permet aux clients d'employer les ressources qui parviennent sur leur compte bancaire à l'aide de chèques, de virements, de retraits et de cartes bancaires.

A ces trois fonctions fondamentales s'ajoutent les opérations connexes, telles que :

- Des opérations de change ;
- Des opérations sur or, métaux précieux et pièces ;

³ Cours L3 Madame OUALI NADJIA, Module « économie bancaire chapitre 2 », année 2020/2021

- Des opérations de placement, de souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- Conseil et assistance en matière de gestion du patrimoine.

3. Les ressources et les emplois de la banque : ⁴

3.1. Les ressources de la banque

Les ressources de la banque sont tirées de deux principales origines : les capitaux propres à la banque et les capitaux empruntés auprès du public sous forme de dépôts ou d'émission.

- **Les capitaux propres**

Il s'agit du capital lui-même versé lors de la constitution de l'entreprise bancaire ou dans le cadre de son augmentation durant l'exercice de sa fonction par :

- **Le banquier** : s'il s'agit d'une entreprise individuelle ;
- **Les associés** : s'il s'agit d'une entreprise au nom collectif ;
- **Les actionnaires** : s'il s'agit d'une entreprise par actions.

A côté du capital, apparaissent les réserves de la banque comme une seconde source. Celles-ci sont définies comme étant un prélèvement opéré sur ses bénéfices (participation dans le capital des entreprises, spéculation sur les marchés financiers, offre de services, etc)

- **Les capitaux empruntés :**

Ils sont composés de l'ensemble des placements effectués par les différents clients et à travers plusieurs formes. Les dépôts bancaires représentent la partie la plus importante des ressources des ressources de la banque.

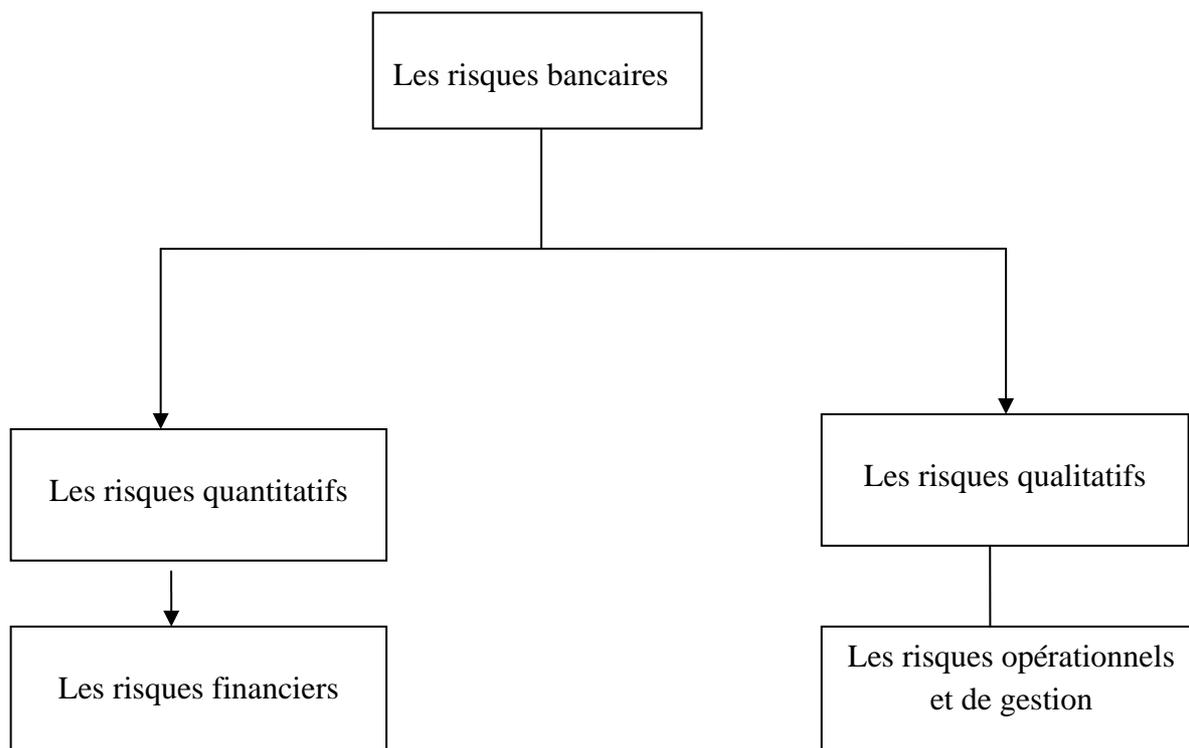
Les emprunts de la banque peuvent être aussi sous forme d'appels publics sur les marchés de capitaux (émissions de titres financiers).

3.2. Les emplois de la banque :

Il s'agit de l'emploi des différents dépôts collectés sous forme de distribution de crédit (fonction de transformation) aux agents demandeurs en contrepartie d'un intérêt.

⁴ Cours L3 Madame OUALI NADJIA, Module « économie bancaire chapitre 2 », année 2020/2021

Figure 01: les différentes catégories de risques bancaires



Source: Institut Algérien des Hautes Etudes Financières

5. La typologie du risque bancaire : ⁶

Dans le domaine bancaire les principaux risque, qu'on peut distinguer sont :

5.1. Le risque de contrepartie

Un risque de contrepartie est un risque de défaillance d'une contrepartie (client, établissement de crédit) sur la quelle l'établissement de crédit détient une créance ou tout engagement de même nature.

Les risques de contrepartie sont classés, suivant la forme prise par l'engagement de même nature. Les risques de contre partie sont classes, suivant la forme prise par l'engagement lient de débiteur à l'établissement de crédit, en :

- **Risque lies à une créance :**

retard de paiement, insolvabilité du client , difficultés de trésorerie induites par ces créance impayées à leurs échéance, retard de facturation, défauts de communication entre les services commerciaux et financiers, formalisme des document commerciaux non conforme , conditions générales de vente inexistantes ou mal adaptées...

⁶ Pierre-Charles, Economie et gestion bancaire, Dunod, Paris 1999.

Les risques liés à la relation client ne se limitent pas à seule problématique de l'encaissement d'une facture, ils existent tout au long du cycle de vente (de la commande au règlement). L'entreprise doit se doter des outils nécessaires à prévenir le risque et recouvrer ses créances.

- **Risque liés aux titres détenus :**

Plus la durée de détention des titres est longue, plus les risques sont importants (risque de marché, risque de crédit, risque de taux) et inversement. Ainsi, des titres à maturité longue permettent d'obtenir un rendement plus élevé mais comportent un risque global plus élevé. A contrario des titres à maturité courte permettent de réduire le risque global mais en contrepartie d'un rendement plus faible.

- **Risque liés aux engagements donnés et enregistrés en hors bilan :**

Les activités hors bilan affectent de manière sensible le risque de change des banques exactement comme pour le risque de taux d'intérêt. Les opérations à terme, option ou contrats à terme peuvent soit réduire, soit accroître le risque lié aux variations des taux de change.

5.2. Le risque de liquidité

Est le risque de ne pas disposer d'assez de liquidité pour faire face aux demandes de retrait de fonds.

Le risque de liquidité ne survient que s'il y a défiance, c'est –adire retrait de dépôts de la clientèle et fermeture de lignes de crédit sur le marché interbancaire.

Ce risque de liquidité se forme dès qu'apparaît une insuffisance d'actifs rapidement réalisables par rapport aux dettes à cours terme.

5.3. Le risque de taux

Le risque de taux résulte de l'évolution divergent du rendement des emplois d'une banque avec le coût de ses ressources, par exemple diminution des taux facturés aux emprunteurs, et stabilité des taux des obligations émises. Afin de s'en prémunir, les banquiers adossent fréquemment, selon leurs anticipations sur l'évolution du marché, leurs emplois à leurs ressources en taux et en durée mais également en fonction des conditions dont ils sont assortis (taux fixes, taux variables).

5.4. Risque du change

L'octroi d'un prêt en devise par rapport à une monnaie nationale ; à une hausse de ce cours correspondre un profit de change, à une baisse une perte. Les avances en devises à l'importation ou à l'exportation, qui représentent l'essentiel des concours de cette catégorie accordée aux petites et moyennes entreprises (PME).

Sont dans la plus part des cas adossées à des emprunts de même nature, dans la même devise, le risque de change est alors couvert.

5.5. Risque de non remboursement du crédit

Ce risque ne peut être considéré que lorsque toutes les voies de recours contre deux (02) procédures sensiblement différentes :

- Le crédit peut avoir été accordé par le banquier directement
- Le banquier de payer en cas de défaillance de débiteur

5.6. Risque d'immobilisation

Ce risque correspondre au fait que le crédit, bien que non douteux, ne puisse être remboursé pour des raisons tenant à des difficultés de trésorerie temporaire du débiteur, ou à des éléments indépendants de sa volonté ;

Intransférabilité des devises, ou plus près de nous, refus de remboursement d'un concours accordé à un établissement public ou à une collectivité locale, ou garantis par eux.

5.7. Risques pays

Le risque pays de non remboursement total ou partiel de créances ou engagements hors bilan assimilé détenu sur un résidant dans un pays tiers est appelé risque pays lorsque le non remboursement résulte de la volonté ou de la situation économique du pays dans lequel réside le débiteur.

Ce risque survient des lors qu'un Etat décide de ne plus rembourser sa dette ou de ne plus fournir les devises nécessaires aux débiteur privés du pays. Les pertes éventuelles liées aux différents types d'engagement contractés sont constatées sous la forme de dotation aux provisions pour risque et charge, et le montant inscrit dans le compte 514 provision pour risques pays correspond à l'amortissement de la valeur des engagements.

Section 2 : La gestion des risques bancaires

1. Définition de la gestion du risque bancaire

La gestion des risques bancaires fait partie des travaux à la charge des responsables financiers des établissements bancaires les plus complexes. Afin de simplifier les analyses et la projection à court, à moyen ou à long terme de cas à risque, l'utilisation d'un logiciel spécifique peut être d'une aide précieuse.⁷

Toutes les banques et les établissements financiers doivent apprendre à gérer les risques bancaires ces risques sont nombreux. Ils impactent les tarifs bancaires comme la rémunération des placements. Pour mieux appréhender les risques bancaires ont mis en place un département ou une direction des risques.

Les différents risques financiers :

Les banques doivent gérer différents types de risque parmi eux, il ya

- Les risques liés au crédit : qui se traduisent par l'incapacité des parties concernées à tenir leurs engagements et ont pour conséquences de lourdes pertes.
- Les risques de marché qui regroupent toutes les activités liées aux marchés financiers. Ils peuvent prendre la forme de mauvais placement, de perte de valeur-etc.....
- Les risques de liquidité qui se caractérisent par l'incapacité de la banque à faire face à ses échéances de trésorerie.
- Les risques de contrepartie qui se traduisent par l'incapacité. A honorer leurs paiements.
- Les risques opérationnels qui désignent les erreurs humaines. Les événements ou les erreurs de procédures.
- Les risques systémiques qui concernent les banques faisant faillite et entraînant avec elles d'autres établissements financiers.

Gérer les risques bancaires :

Pour gérer au mieux les risques bancaires, les banques s'entourent de personnes hautement qualifiées. Ces personnes ont pour rôle d'estimer les risques afin de faire les meilleurs placements. Les établissements d'enseignement supérieur sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à proposer des formations spécialisées dans la gestion des risques bancaires.

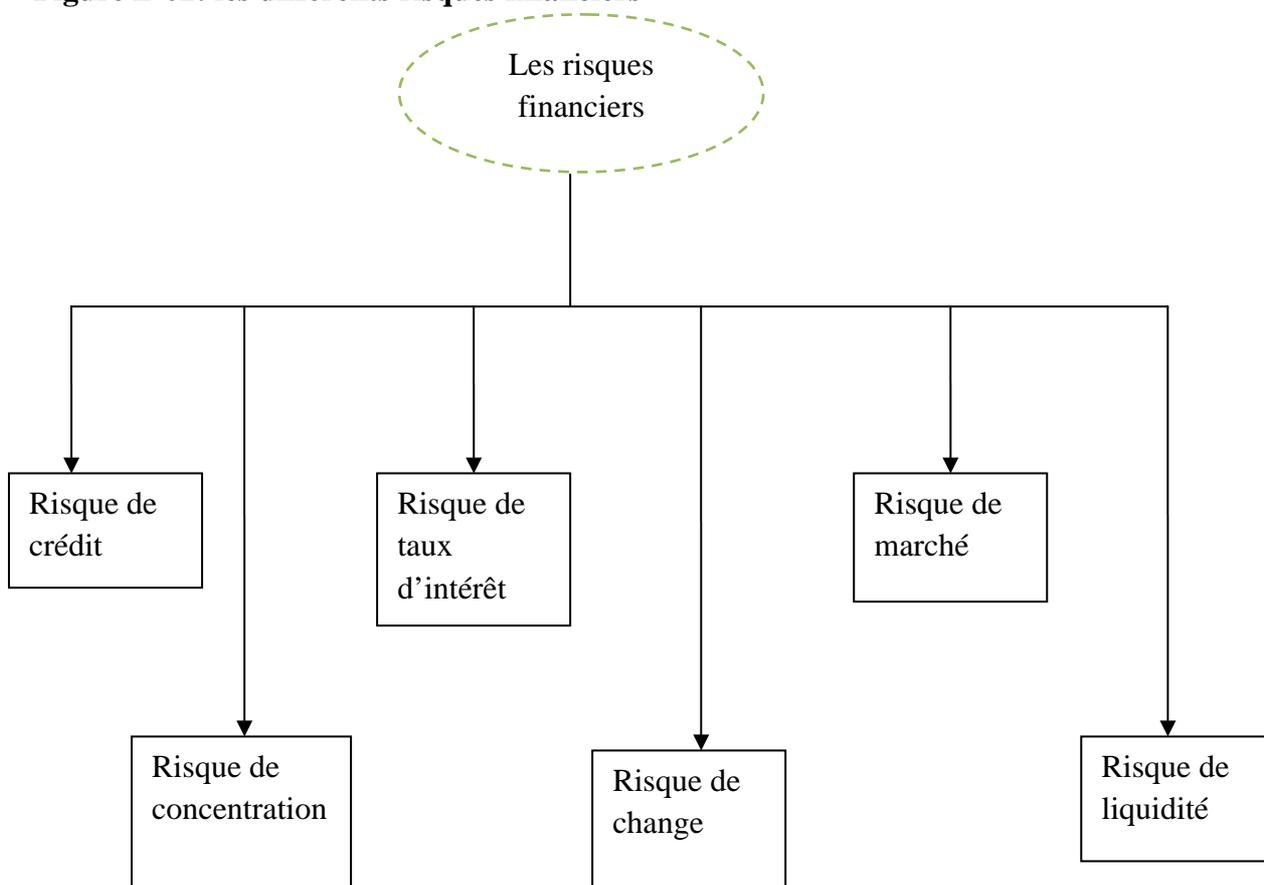
⁷ www.eurobios.com / gestion des risques bancaires

Tableau n°01 : grille de lecture de la gestion globale des risques

Risques stratégiques	Risques financiers	Risques opérationnels	Risques aléatoires
Changement de l'environnement concurrentiel	Risque de change	Pénurie des compétences	Domage aux biens
Evolution de la demande des clients	Risque client	Coûts des approvisionnements	Catastrophes naturelles
Législation sociale	Valeur des actifs risque climatiques	Système d'information	Responsabilité civile et pénale

Source : <http://www.ijisr.issr-journals.org/astract.php>.

Figure n°02: les différents risques financiers



Source : Institut Algérien des Hautes Etudes Financières

2. stratégie de la gestion du risque bancaire ⁸

Il existerait quatre(4) manières permettant de gérer les risques à savoir :

2.1. La prévention :

Ce sont des mesures pouvant être prises pour limiter la survenance d'événement redoutés .il s'agit d'une stratégie très souvent utilisée et appliquée en premier surtout lorsque le danger est dramatique. La prévention peut se faire aussi par « évitement » dans le cas où l'activité présente un risque majeur. Elle est dans ce cas tout simplement suspendue, considérée par le management des entreprises comme étant la stratégie la moins risquée et surtout la moins chère mais l'inconvénient est la perturbation ou la suspension de la continuité et le développement de l'entreprise.

2.2. L'acceptation :

Est une issue de l'étude de danger, cette étude permet d'évaluer les dommages susceptibles de survenir et d'atteindre des personnes exposées si l'événement redouté à lieu. Ainsi, un risque sans gravité conséquente peut être accepté par les travailleurs au compte de l'entreprise. Cette stratégie est aussi valable lorsque les moyens de protection coutent excessivement chère, elle ne permet pas de protéger le personnel mais l'outil de production tant qu'aucune volonté de réduire les risques ne se manifeste.

2.3. La réduction du risque :

Consiste en l'identification des risques par des opérations d'audit permettant d'analyser par la recherche des facteurs de risques et de vulnérabilité. cette opération permettra de mettre en place des moyens nécessaires pour la prévention et la protection de l'entreprise des risques.

2.4. Le transfert :

à titre financier , le transfert des risque s'établit dans le cas d'existence d'une assurance ou toute autre forme de couverture de risque garantissant ainsi la prise en charge de toute forme d'événement aléatoire susceptible d'atteindre l'entreprise .¹²

⁸ Mémoire fin de cycle « L'assurance, un outil de la gestion des risque » 2019/2020

Il est à noter que les techniques de gestion des risques ne sont développées que certaines activités, notamment pour les banques et les sociétés d'assurance, la gestion des risques a connu un essor considérable.

3. Rôle et responsabilité dans la gestion des risques ⁹

Cette précision a une grande importance en pratique .en effet, le risque présente plusieurs facettes et selon les domaines d'activités. Il existe plusieurs, facteur qui contribuent à la gestion des risques au sein d'une banque et parmi ses facteurs on distingue quatre, et qui sont :

3.1. rôle et tache de conseil d'administration

Un conseil d'administration se définit comme un rassemblement de personnes morales ou de personnes physique qui doivent administrer une entreprise, une institution (collège, lycée.....), un établissement public ou encore une association.

De manier générale, le conseil d'administration a vacation à gérer les grandes orientations de l'organisation.

C'est généralement l'organe compétent pour déterminer les choix stratégiques Ainsi, au niveau de l'entreprise, il dispose de trois grands pouvoirs généraux prévus par l'article L225-35du code de commerce.

- Il opère les choix stratégiques de l'entreprise ;
- Il gère toute question nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Il contrôle et vérifie tous les points qu'il estime devoir surveiller.

Outre ces pouvoirs généraux, il dispose de pouvoirs particuliers. Voici quelques- unes de ses prérogatives particulières :

- Il procède à la convocation des assemblées comme l'assemblée des actionnaires ;
- Il désigne le président du conseil d'administration, mais aussi le directeur général et les directeurs généraux délégués. il détermine alors () de leurs rémunérations respectives ;
- De la même manière qu'il peut choisir de faire regrouper entre les mains d'une seule personne les fonctions de président et de directeur général, il peut aussi les dissocier.

⁹ JDN Journal du net .Fr

3.2. rôle et tache de la direction générale

Coordonner, animer, soutenir et créer ,comme toute direction générale, elle coordonne et anime la politique définie par le conseil d'administration de l'association à travers l'ensemble des établissements, Elle appuie les directeurs dans leur mission et elle assure les fonctions transversales concernant la paie, la comptabilité et les relations sociales, aussi Elle contrôle la gestion et les modalités de prise en charge des personnes accueillies. Mais elle assure également le rôle de créateur d'activités nouvelles.

3.3. Rôle et tache du gestionnaire de risque bancaire

Le rôle du gestionnaire des risques ou « risk manager », reprend énormément des activités exercées par la banque, de son profil et de sa culture. A la différence d'un « analyste risque » qui se concentrera essentiellement sur l'identification et l'évaluation des risques, le gestionnaire des risques est un chef d'orchestre qui met en relation l'ensemble des acteurs du dispositif de gestion des risques en vue de la résolution d'une problématique. Ceci, de l'identification d'un risque, à sa circonscription.

- Identifier, hiérarchiser et évaluer les risques au sein de chaque activité et processus bancaires ;
- Jouer un rôle de conseil sur les risques auprès des opérationnels de la banque ;
- Assurer la formation interne sur la gestion des risques et l'assurance : former un réseau de correspondants risques afin de remonter les incidents ;
- Assurer suivi de la politique de prévention ;
- Etre à l'écoute de l'évolution des risque de la banque : prise en compte des fluctuations financières et économiques ;
- Valider les clauses d'assurance et de responsabilité des contrats
- Négocier avec son courtier la tarification de nouveaux risques ou nouvelles activités.

3.4.Rôle et tache de l'audit interne

Un processus à mettre en place à tous les niveaux d'activité, destiné à donner à la banque, en permanence, une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs, entres autres :

- Une conduite des affaires ordonnée et prudente, encadrée d'objectifs bien définis,
- Une utilisation économique et efficace des moyens engagés,

- Une connaissance et une maîtrise adéquate des risques en vue de protéger son patrimoine et les avoirs qui lui sont confiés,
- L'intégrité, et fiabilité des informations commerciales et financières et leurs reportings,
- Le respect des lois et des règlements, politiques générales, plans et procédures internes.

Section 3 : concept d'audit

1. Définition de l'audit

Le mot audit « vient du latin (audire) qui signifie audition. Un audit est une démarche d'observation et d'analyse destinée à porter un jugement, une appréciation sur le fonctionnement d'un système »¹⁰

Une autre définition précise que « l'audit est le processus qui consiste à réunir et évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés »¹¹

- On peut aussi le définir comme « une activité de contrôle et de conseil qui consiste par une expertise d'un agent compétent et impartial qui porte un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité »¹²

Dans d'un point de vue général, il s'agit d'un rapport critique qui aboutit à l'évaluation et l'examen d'un travail déterminé, cette évaluation qui se doit pas être étendue, comme une simple observation, comporte la référence à ces normes, c'est-à-dire devant faire l'objet de recommandation.

2. Progression historique de l'audit

L'origine du terme audit dérivé du latin « audire » qui signifie « écouter, audition, auditoire ». Les romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Il fut introduit par les anglo-saxons au début du 13^e siècle pour la gestion. Le premier cabinet d'audit fut fondé au 14^e siècle à Londres¹³.

Noter que le terme « Audit » a connu une extension dans des différents sens ou finalités à savoir la recherche de la fraude, exprimer un jugement sur la validité globale des comptes annuels et sur les états financiers. Ce développement a raison de l'image en rigueur qu'il véhicule, des risques qu'ils parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il doit accompagner, des économies qu'il permet de réaliser, de l'instabilité de l'environnement et de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser.

¹⁰ DE BOISLANDDELLE Henri MAHE, « Dictionnaire de gestion », Edition Economica, Paris, 1998, p.29

¹¹ IAA: Institute of American Accounting.

¹² DUFF Robert, « Encyclopédie de la gestion et du management », Edition Dalloz, Paris, 1999, p.41.

¹³ VALIN Gérard, « Audit et contrôle interne », 4^e Edition, Ed DALLOZ, Paris, 1992, p.22.

Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ainsi que toutes les opérations de l'entreprise.

La conduite de la mission d'audit s'est aux organisations publiques, aux associations, et aux petites et moyennes entreprises.

Pour bien comprendre et assimiler le progrès d'apparition de l'audit, nous présentons le tableau ci-dessous qui résume l'historique de l'audit.

Tableau n°02 : synthèse du progrès de l'audit interne

Période	Prescripteur de l'audit	auditeurs	Objectifs de l'audit
1.200 avant jésus christ	Rois, empereurs, égalises et l'Etat.	Clercs ou écrivains.	Punir les voleurs pour leurs détournements des fonds, protéger le patrimoine.
2.1700 à 1850	Etat, tribunaux commerciaux et actionnaires.	Comptables.	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine.
3.1900 à 1914	Etat et actionnaires.	Professionnel de comptabilité ou juristes.	Eviter les fraudes et les erreurs, attester la fiabilité des Etat financiers historiques.
4.1914 à 1940	Etat et actionnaires.	Professionnels de comptabilité ou juristes.	Eviter les fraudes et les erreurs, attester la fiabilité des Etat financiers historiques.
5.1940 à 1970	Etat, banque et actionnaires.	Professionnel d'audit et de comptabilité.	Attester la sincérité et la régularité des Etat financiers historiques.
6.1970 à 1990	Etat et actionnaires.	Professionnels d'audit, de comptabilité et de conseil.	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et les normes d'audits.
7. A partir de 1990	Etat, titre et actionnaires.	Professionnels d'audit et de contrôle.	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Production contre la fraude internationale.

Source : <http://www.scribd.com/doc/4062803/auditintegrite-et-dimension>.

3. Typologie de l'audit

Il existe divers types d'audit classé selon différentes critères :

3.1. Classification selon le statut de l'auditeur

Selon le statut de l'auditeur on distingue entre deux types d'audit :

3.1.1. L'audit légal

La mission de commissariat aux comptes est généralement qualifiée « l'audit légal » qui vise essentiellement la certification de la sincérité des comptes et des états financiers de l'entreprise. C'est une mission à caractère permanent qui a également pour but d'informer les actionnaires et le comité de l'entreprise sur les opérations sociales, les risques encourus, elle peut aussi conduire à la régulation de faits délictueux¹⁴.

3.1.2. L'audit contractuel

La révision légale des comptes n'est que pour quelques entreprises, Toute entreprise a la faculté si elle veut de s'adresser à un professionnel indépendant pour que celui-ci révise ses comptes ou audite sa situation.

3.2. Classification selon le domaine d'application

Dans ce type, on distingue entre l'audit comptable et financier, l'audit opérationnel et l'audit de performance.

3.2.1. L'audit comptable et financier

Selon COLLINS et VALIN : « l'examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats »¹⁵.

¹⁴ BENMAROUF Youcef Nadjib, « Audit total : Approche globale, par les politiques à long terme et par la qualité. », Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2007, p.18.

¹⁵ KABORE Wendyam Gisèle, « Audit comptable et financier du projet de développement », Mémoire de maîtrise professionnelle de techniques comptables et financières, Institut Supérieur de comptabilité, de Banque et de la Finance, 2009, p.14.

3.2.2. l'audit opérationnel

Il peut être défini comme étant : « l'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante sur ces informations, par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information, en particulier en vue de la prise de décision »¹⁶

3.2.3. audit de performance

Il s'agit d'une notion relativement neuve, née de la volonté de dépasser les objectifs étroits des audits comptable et opérationnels. C'est celui de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience d'une fonction ou d'une organisation.

Cet audit intègre l'audit comptable et l'audit opérationnel, en évaluant les performances globales de l'entreprise.

3.3. Classification selon la nature de l'audit

Dans cette classification, on discerne entre :

3.3.1. l'audit interne

« L'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne exercée de façon périodique, ponctuelle au sein de l'organisation, par maitriser leurs activités »¹⁷.

3.3.2. l'audit externe

C'est une fonction indépendante de l'entreprise, dont l'objectif est d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels. Le rapport de certification est généralement destiné aux tiers. L'auditeur externe émet parfois des rapports à l'attention de la direction sur la qualité du contrôle interne de l'entreprise, car celui-ci, quand il est conçu et appliqué, constitue une sécurité quant à la fiabilité des informations financières.

¹⁶ CHEURFA Djamel, « L'audit financier externe (entre la théorie et la pratique en Algérie). » thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2006, p.13.

¹⁷ I.F.A.C.I, « Bases et pratiques courantes de l'audit interne », méthodologie, présentation, copyright©nÖel plat, p.72.

Tableau n°03: La comparaison entre l'audit interne et l'audit externe

	Audit interne	Audit externe
mandat	De la direction générale pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil de l'administration (officiellement de l'assemblée générale)
mission	Liées à toute les fonctions : déclenchement une décision. tous types d'audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes. Audit de régularité uniquement dans le domaine comptable
conclusion	Donner les recommandations et suivre leur application. obligation de résultat.	Obligation de moyens.

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

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons appris que la banque joue un rôle spécifique dans le cycle économique. Sa fonction d'intermédiaire financière à une influence considérable sur le développement et l'évolution du pays.

Les techniques de gestion des risques sont un outil à la disposition des décideurs pour rechercher et imposer une telle optimisation.

Ainsi, l'audit interne vise à vérifier l'efficacité des systèmes et procédures de toutes les fonctions de la banque. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches qui ont pour but d'améliorer la performance de cette dernière.

Chapitre 2

L'audit interne et le contrôle interne jouent un rôle important au sein de l'entreprise notamment dans le processus de gestion des risques, lequel l'information générée par le dispositif du contrôle interne est renvoyée au conseil d'administration et à la direction de l'entreprise. De ce fait le contrôle interne est partie intégrante et complémentaire de l'audit interne, il a pour finalité d'évaluer la qualité du système de contrôle interne et d'en recommander des améliorations.

Dans ce chapitre, il sera question de définir les concepts de base tel que l'audit, l'audit interne dans la première section, ensuite nous examinerons l'intervention de l'audit interne dans la gestion des risques.

Section 1 : Notion d'audit interne

Nous allons essayer de présenter la notion d'audit interne dans sa globalité.

1. Définition de l'audit interne

Il est défini par l'institut des auditeurs internes (I .I.A) comme suit : « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthode, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹.

On cite aussi la définition de l'institut Français de l'audit et du contrôle interne L'I.F.A.C.I : « l'audit est une fonction d'expertise indépendante au sein de l'entreprise, assistant la direction de celle-ci pour le contrôle général de ses activités »².

L'audit interne est au service de l'entreprise. C'est dans ce domaine un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles. Son objectif est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leur responsabilité, dans ce but, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations. En Algérie, la fonction d'audit interne a été instituée par l'article 40 de la loi n° 88.01 du 01 mars 1988 portant orientation des entreprises publiques économiques, bien qu'il existait dans certaine entreprise comme SONATRACH bien avant cette date³.

¹ IIA: Institute of Internal Auditors.

² RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne »,4° Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002, p.60.

³ CHEURFA Djamel, op.cit.p.51.

2. Caractéristique de l'audit interne

L'audit interne a trois caractéristiques fondamentales à savoir⁴ :

2.1. Fonction universelle

Signifier que la mission de l'audit interne s'applique à toutes les organisations et toutes les fonctions et cela, quelle que soit la taille de l'entreprise (grande, moyenne, petite) et sa nature (commerciale, industrielle, services), employé pour contrôler les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qu'ils lui sont fixés.

De même, au sein d'une même organisation, toutes les fonctions peuvent être inspectées et auditées y compris la fonction d'audit elle-même.

2.2. Fonction indépendante

La norme 1100 : « l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs doivent effectuer leurs travaux avec objectivité é. Précise que l'auditeur est dans l'obligation d'exercer ses missions avec autonomie et neutralité.

2.3. Fonction périodique

Celle fonction renvoie aux audités et non pas aux auditeurs. Ces derniers exerçant leurs activités en permanence, ils sont reçus occasionnellement par les audités en vue d'accomplir leurs missions. Par occasionnellement, on entend la durée des missions d'audit chez un même audit qui est fonction de l'importance du risque de l'entité ou de la fonction auditée.

3. Finalités de l'audit interne

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne comme suite :

3.1. La régularité

L'auditeur interne s'attache à vérifier que les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement par les opérations, que les structures de l'entreprise fonctionnent de manière normale et qu'elles produisent des informations fiables. Et aussi le système de contrôle interne s'il accomplit sa mission sans défaillance.

3.2. L'efficacité

Cet objectif met l'accent sur la qualité des règles appliquées par l'auditeur interne, ce dernier après avoir vérifié les règles et procédures en termes de conformité, il doit les améliorer et les développer avec une recherche d'efficacité, d'efficience et de sécurité.

⁴ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2010, p.35.

3.3. La pertinence

Cet objectif concerne l'étude de la cohérence des objectifs et des actions par rapport à la politique arrêtée, ainsi que la capacité des structures et organisations à répondre aux impératifs fixés par cette politique. Aussi, il consiste à cribler la hiérarchie jusqu'aux bas échelons pour vérifier dans quelle mesure la politique de l'entité est connue, assimilée puis pratiquée. De ce fait, l'auditeur vérifiera la qualité de communication de cette politique.

4. Les outils de l'audit interne

Pour accomplir ses travaux, l'auditeur utilise différents outils à disposition. La bonne utilisation de ces outils lui permet d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une grande efficacité. On distingue⁵.

- Les outils de collecte d'informations ;
- Les outils descriptifs.

4.1. Les outils de collecte d'informations

Les outils de collecte d'informations les plus utilisés, tout au long de la mission (pendant les trois phases) sont les suivants :

4.1.1. l'entretien d'audit

Cet outil est souvent celui qui est le plus difficile à conduire et pour lequel un débutant n'est souvent pas préparé. C'est pourquoi la préparation est importante. Il se décompose lui-même en trois phases : la préparation, l'entretien et après l'entretien.

4.1.2. L'observation physique (directe)

L'entretien n'est pas suffisant pour bien comprendre les procédures étudiées. Il faut voir les documents et les liens entre eux.

Il peut être intéressant à la fin d'un entretien dans lequel une procédure a été décrite, l'essayer de résumer sa compréhension en demandant à l'interlocuteur de prendre un exemple et d'en suivre le cheminement. Cela a deux avantages :

- S'apercevoir si dans les explications une partie de la procédure a été omise ;
- S'assurer de la bonne compréhension de l'ensemble.

Toutefois, l'observation physique présente des limites⁶ :

- Elle n'est pas toujours possible : par exemple lorsque l'activité de l'entreprise est la construction de pipeline au fond de l'océan ;
- A partir d'une observation physique ou directe il n'est pas possible de généraliser.
-

⁵ RENARD Jacques, op.cit.p.351.

⁶ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de L'audit Interne »,4° Edition, Ed d'Organisation, Paris,2002,p.341.

5. La mission d'audit interne

5.1. Définition de la mission

Mission, du latin « mittere » : envoyer, nous indique le petit Larousse qui précise :

« Fonction temporaire et détermine dont un gouvernement charge un agent spécial ... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de dieu ou d'après la nature des choses ». On se gardera bien d'extrapoler à partir de cette définition et de qualifier de « devins » les auditeurs, toutefois ... on peut faire un parallèle audacieux avec la direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirme que la mission l'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il sera « chargé d'accomplir » dans l'intention ... de la direction générale ». Travail « temporaire » car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses⁷.

5.2. Les phases de la mission d'audit interne

Toute mission d'audit se déroule généralement en trois grandes phases qui se distinguent comme suite⁸ :

5.2.1. La phase de préparation

Qui ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs 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 laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission d'audit.

5.2.2. 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 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. Poursuivant notre image bucolique, nous pouvons dire que se réalise alors la moisson de la mission d'audit.

⁷ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2010, p.209.

⁸ RENARD Jacques, op.cit.p.219

5.2.3. La phase de conclusion

Elle 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'audit va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la planification.

6. Audit interne et contrôle de gestion :

6.1. Audit interne et contrôle de gestion

Retenons d'abord cette concise définition du contrôle de gestion : « c'est l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisation conforme aux prévisions »

Avant de dresser un tableau représentant les différences entre les deux fonctions, il y a lieu de retenir les points communs suivant :

S'intéressant à toutes les activités de l'entreprise, les deux fonctions ont un caractère universel ;

Afin d'exercer en toute indépendance, les deux fonctions sont rattachées hiérarchiquement au plus haut niveau de l'entreprise ;

Les deux fonctions ont, historiquement, suivi une ascension comparable, passant d'un rôle simpliste et marginal (contrôle de régularité pour l'un et analyse des coûts pour l'autre) à de véritables pôles incontournables de l'entreprise, participant activement à l'optimisation de celle-ci.

Les différences sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau n°04 : la comparaison entre interne et le contrôle de gestion

Thème	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectifs	Donner une assurance sur la maîtrise des activités.	Veiller au maintien des grands équilibres de l'entreprise ; Signaler les erreurs de prévision ; Emettre des recommandations pour restaurer la situation.
Champ d'application	Activités, processus, fonctions, entités.	Résultats réels ou prévisionnels ; Ecart ; Dimension chiffrée.
périodicité	Fonction du risque.	N'est pas planifiée ; Dépendante des résultats de l'entreprise.
méthodologie	Propre à l'auditeur.	Calculs, prévisions, analyses, déductions.

Source : ALLIANE Merouane, « audit interne bancaire », mémoire de fin d'étude, ESB, Alger, 2004

Il serait maladroit d'ignorer l'aspect complémentaire entre les deux fonctions. En effet, comme toute autre activité, le contrôle de gestion est susceptible d'être audité pour vérifier si cette activité est bien maîtrisée (pertinence des ailleurs, les missions d'audit peuvent être inspirées par des informations au clignotants fournis par le contrôleur de gestion.

6.2. Audit interne et consultant externe

Le consultant externe est un professionnel indépendant dont les services sont sollicités pour des missions spécifiques. Il présente l'avantage de la spécialisation dans la mesure où ces consultants, qui constituent généralement des cabinets, regroupent un ensemble varié de compétences (fiscalité, audit, informatique, ect .) qui peuvent être d'un apport non négligeable à l'entreprise.

En outre ce prestataire peut être sollicité par un responsable déterminé qui exploitera à lui seul le rapport, contrairement à l'auditeur qui travaille au service de la direction générale.

Le tableau suivant récapitule les différences entre les deux fonctions :

Tableau n°05 : la comparaison entre l'audit interne et le consultant externe

Consultant externe	Audit interne
<ul style="list-style-type: none">▪ Fonction exercée par des spécialistes, généralement des cabinets d'audit ;▪ Indépendant de l'entreprise de par son statut ;▪ Il travaille pour un responsable déterminé ;▪ Ses missions sont ponctuelles et limitées	<ul style="list-style-type: none">▪ Fonction exercée par des généralistes du domaine de la banque ;▪ Indépendant dans l'exercice de sa fonction ;▪ Il travaille pour la direction générale ;▪ Ses missions sont périodiques.

Source : ALLIANE Merouane, « audit interne bancaire », mémoire de fin d'étude, ESB, Alger, 2004.

Section 2: L'intervention de l'audit interne dans la gestion des risques

Dans le cadre du management des risques le rôle essentiel de l'audit interne doit consister à apporter à la direction et au conseil l'assurance de l'efficacité de la gestion des risques... l'audit interne protège ainsi l'indépendance et l'objectivité de ses services d'assurance.

1. Rôle et responsabilité de l'audit interne dans la gestion des risques

L'auditeur interne travaille pour son entreprise au niveau de l'ensemble des responsables selon les vues de la direction dont il dépend et à qui il rend compte. Il dispose pour l'exercice de sa profession d'objectifs, de principe et de documents.

1.1.

Les objectifs de l'audit interne ⁹

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 ce contrôle).

On pourrait aller jusqu'à dire dans l'approche client fournisseur, telle qu'elle se développe à l'intérieur des entreprises, que l'audit interne a deux clients

Outre son client naturel qu'est la direction générale, un second client en la personne des audités¹⁰.

L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en proposant des avis, des recommandations concernant

⁹ Julien.D,op.cit,p07

¹⁰ Idem

les activités examinés ainsi qu'à améliorer le fonctionnement de l'entreprise sans que l'auditeur prenne lui-même de décision.

L'auditeur interne en tant que responsable de l'efficacité du système de contrôle interne est tenu à ¹¹

- 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 du contrôle interne.

On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'ongle de cinq apports ¹²:

1.2. L'assistance et le conseil au management

Selon le père de « l'audit participatif » LARRY SAWYER : l'audit interne doit être une association manager -auditeur pour résoudre les problèmes¹³ .cela ne signifie pas que l'auditeur interne prend une décision à sa place mais en le persuadant d'agir.

1.3. Promouvoir la culture de contrôle

Il est courant de dire que le contrôle interne est l'affaire de tous, c'est-à-dire chaque personne employée dans l'entreprise doit être impliquée dans ce contrôle interne .Le rôle des auditeurs internes est d'inculquer cette culture à tout le personnel afin de favoriser l'autocontrôle .En effet l'auditeur interne est le pionnier dans la sensibilisation de contrôle¹⁴.

1.4. L'accompagnement des changements

L'évolution environnementale qu'elle soit technologique, économique ou autre, a amené les entreprises à se développer en notamment à s'adopter de manière perpétuelle avec l'environnement à cet effet, l'auditeur interne doit aider l'ensemble du personnel à s'adhérer à ce nouveau contexte afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

¹¹ Sardi. A « Audit et contrôle interne bancaire »,Edition, afgee, Paris, Juillet 2002, p 82

¹² Benhayoun sadafi. M, A, op. cit, p 43

¹³ Schick p, Lemat .O , « Guidede self-audit: 184 iterns d'évaluation", Editions d'organisation, Paris,2001, p 198.

¹⁴ Sarens. G, de Beelde. I , « Internal auditors' perception about their role in risk management A comparison between US and Belgian companies", Faculty of Economics and Business Administration, Department of Accounting and corparate Finance, Ghent University, Ghent, Belgium, 2006,p 63.

1.5. La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise

Le rôle prépondérant de l'audit interne réside dans la prévention de toute menace pouvant affecter le fonctionnement de l'entreprise avant qu'elle soit déclenchée et cela s'opère par le renforcement du système de contrôle interne.

1.6. L'auditeur est un révélateur d'amélioration

Il ne s'agit pas d'améliorer tout et n'importe quoi, mais de faire en sorte que le domaine audité soit toujours en phase avec son environnement extérieur et qu'il accomplisse la mission qui lui est dévolue avec efficience¹⁵.

Il y'a lieu de signaler que le rôle de l'audit interne n'est pas¹⁶ :

- D'être le spécialiste du domaine audité ;
- De critiquer les hommes, l'auditeur interne ne juge pas les hommes mais les différents niveaux de l'entreprise ;
- D'uniquement dénoncer les fraudes et leurs coupables ;

Mais l'audit interne est un mécanisme de contrôle¹⁷, qui agit comme un organe consultatif pour le management et qui doit être doté de certains documents à savoir : la charte d'audit, le code de déontologie

1.6.1. La charte d'audit

La charte de l'audit interne est un document officiel qui définit les objectifs de l'audit interne ,sa position ,l'étendue de son domaine d'intervention ,les normes de l'audit ainsi que la relation entre le comité d'audit et l'audit interne¹⁸ .Cette charte de l'audit interne doit permettre à l'auditeur interne d'intervenir dans tous les domaines et d'accéder à toute les sources d'informations à l'occasion de sa mission¹⁹ .Cette charte d'audit est considérée également comme un outil de communication idéal pour les auditeurs internes afin de discuter leurs services et de leurs priorités²⁰ .

De plus, ce document est considéré comme à ce point important qu'il est exigé par la première des normes professionnelles .Cf. norme 1000 : « la mission, les pouvoirs et les responsables de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne et être cohérents avec ses normes²¹ ».

¹⁵ Mouglin. Y, « les nouvelles pratique de l'audit de management QSEDD, Edition Afnor, 2008, op.cit, p70 .

¹⁶ Deloitte, « Techniquede communication écrites et orales de l'auditeur », Offre de formation RMAI, 2005,p 05.

¹⁷ Nti, Andrews K, « Evaluation of internal audit and risk management practices in Social Security and National Insurance Trust », Sicial Security and National Insurance Trust (SSNIT), Apr 2011.

¹⁸ Robert Moeller. R, « Brink's Modern Internal Auding », Sixth Edition, Wilek, Canada, 2005, p 182.

¹⁹ K. H, Spencer Pickett, « The internal Auditing “ , Sixth Edition, wiley, British, 2010, p 325.

²⁰ Dan Swanson « Swanson on internal auditing raising the bar » United Kingdom, 2010, p 112.

²¹ K. H. Spencer Pickett, op. cit, p 325.

Il est à noter que la charte d'audit doit être approuvée par le comité d'audit, alors que la charte du comité d'audit est approuvée par le conseil d'administration²².

1.6.2. Le code de déontologie

Le code de déontologie peut se rencontrer sous les appellations le code d'éthique ou le code de conduite. Ce code est un court document résumant les principes dont les employés de l'entreprise y compris les auditeurs internes ne doivent pas s'écarter afin de promouvoir une culture éthique. Ceci est bel et bien précisé par la norme 240 de l'audit interne qui stipule que «les auditeurs internes doivent respecter le code de déontologie de la profession²³».

En fait, les règles déontologiques contenues dans ce code portent sur les mots clés suivants²⁴ : intégrité, indépendance, objectivité, confidentialité, et compétence qui permettent une pratique «éthique» de l'audit interne.

2. L'apport de l'audit interne de la cartographie des risques

Le terme de « cartographie » est couramment associé à la notion de risque.

La cartographie est naturellement très présente dans l'univers bancaire, où le risque constitue le cœur de métier²⁵.

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 priorité²⁶.

Les bénéfices d'une cartographie des risques réalisée par l'audit interne et de proposer des bonnes pratiques pour son élaboration et son utilisation.

- La première partie : analyse les exigences réglementaires et les attentes auxquelles la cartographie des risques permet de répondre ;
- La deuxième partie : développe l'approche méthodologique que l'audit interne peut mettre en œuvre pour construire une cartographie des risques exhaustive ;
- La troisième partie : précise comment l'un s'appuie sur la cartographie pour élaborer, le plan d'audit.

Le périmètre potentiel des risques bancaires générique et bien connu : risque de crédit, risque de marché et risque opérationnel. L'exercice de cartographie doit permettre d'analyser leurs causes, leurs conséquences potentielles, et d'en évaluer l'impact et la probabilité de survenance.

²² Robert. R Moeller, op.cit, p 182.

²³ Xavier. P, « «The standards for the professional practice of internal auditing », USA, 1997, p 39

²⁴ Ahlenius. I.B, « cadre de déontologie et norme de contrôle », Publié par la Commission des normes de contrôle lors du XVI e Congrès de L'INTOSAI, Montevideo, Uruguay, 1998, p 11.

²⁵ Cadre de Référence Internal des pratiques professionnelles de l'audit interne, IIA – IFACI, 2013.

²⁶ Définition propre par l'unité de recherche.

2.1. les exigences relatives à la cartographie globale des risques

Les systèmes et procédures interne des entreprises doivent permettre aux établissements de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard de facteurs internes (notamment la complexité de l'organisation, la nature des activités exercées, le professionnalisme des personnels et la qualité des systèmes) et externes (notamment les conditions économique et les évolutions réglementaires. Cette cartographie :

- Prend en compte l'ensemble des risques encourus
- Est établie par entité et /ou ligne de métier, au niveau auquel est exercé, le cas échéant, la surveillance consolidée au complémentaire ;
- Évalue l'adéquation des risques encourus par rapport aux orientations de l'activité
- Identifie les actions en vue de maîtriser les risques encourus par :
 - Le renforcement des dispositifs de contrôle permanent ;
 - La mise en œuvre des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques définis au titre V ;
 - La définition des plans de continuité de l'activité prévus à l'article 14-1 »

2. 2. Des cartographies de risque spécifiques

Outre la cartographie des risques globale, il existe des cartographies spécifiques (protection de la clientèle, prestation externalisées...)

Sur les quelles d'audit peut s'appuyer dans le cadre de certaines missions ou pour alimenter sa propre démarche d'évaluation des risques.

Tel est le cas exemple pour l'analyse du risque de blanchiment qui, avec le « missel Ling » (risque de vente abusive), est l'un des principaux risque réglementaires auxquels est confronté aujourd'hui un établissement de crédit . Sa probabilité élevée d'occurrence, ainsi que la gravité de ses impacts potentiels en font l'un des enjeux d'une cartographie des risques efficace.

A ce titre cartographie des risques spécifiques à la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme

« Les entreprises assujetties se dotent d'une classification des risques de blanchiment des capitaux et de financement du terrorisme. Celle-ci évalue le niveau de risque des différents produits aux services offerts, des modalités ou des conditions particulières des opérations effectuées, des canaux de distribution utilisés ainsi que des caractéristiques de la clientèle ciblée.

Elle est mise à jour selon une fréquence régulière et à la suite de toute événement affectant significativement les activités, les clientèles ou les implantations de l'entreprise assujettie ».

Il est important de noter que la construction et la mise à jour de la cartographie des risques appartient au responsable de l'entreprise et non à l'audit interne. Ce dernier, soucieux de considérer l'ensemble des risques de l'entreprise, doit en effet se concentrer sur une cartographie globale.

Pour un établissement de crédit la cartographie spécifique dont il est fait état ici s'appuie sur un nombre réduit mais incompressible de notions réglementaires :

- La connaissance de la clientèle à l'entrée en relation et lors du suivi de la relation d'affaires ;
- Le monitoring des transactions financières ;
- Le monitoring des relations d'affaires par rapport aux listes de sanction internationales ;
- La formation adéquate des contrôleurs des niveaux 1 (opérationnel) 2 (contrôle permanent) et 3 (contrôle périodique).

2.3. Bénéfices attendus de la cartographie des risques par l'audit interne

2.3.1. Un outil pour répondre aux exigences des normes professionnelles de l'audit interne :

Le cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) donne des lignes directrices sur l'utilisation des risques dans le cadre de la planification. Ainsi, la norme I IA / IFACI 2010 relative à la planification demande au responsable d'audit interne « d'établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». Il est précisé (norme 2010. A1) que « le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation » des risques documentée et réalisée au moins une fois par An ».

De plus, les modalités pratiques d'application (MPA) 2010-1²⁷ et 2010-2²⁸ apportent des bonnes pratiques sur l'utilisation du management des risques dans le cadre de la planification de l'audit interne.

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

Dans la norme 2060 et la MPA 2060-1, est précisé que le responsable de l'audit interne doit communiquer avec la direction générale et le conseil, notamment de l'exposition aux risques significatif.

²⁷ La prise en compte des risques et des menaces pour l'élaboration du plan d'audit.

²⁸ La prise en compte du management des risques dans la planification de l'audit interne.

3. Réalisation de la cartographie des risques

L'objet de la cartographie est de constituer un apprécié pour la programmation de l'année suivante.

L'élaboration d'une première cartographie des risques de l'audit interne se fait nécessairement ex nihilo en amont de la programmation. Une fois établie, elle pourra « être mise à jour soit à l'issue de chaque mission, soit enfin d'exercice de la programmation.

Figure n°03 : Cartographie des risques.

GRAVIT	Catastrophe (4)				
	Important (3)				
	Modéré (2)				
	Mineur (1)				
		Très Improbable1 (1)	Improbable (2)	Probable (3)	Très probable (4)
Probabilité					

Grévité élevé
Gravité moyenne
Gravité faible

3.1. Sources d'information pour l'audit interne

L'audit interne va s'appuyer sur une documentation interne et externe pour élaborer la cartographie des risques Audi tables ces sources diverses apportent une information relative

Chapitre 02 : Audit interne et l'activité bancaire

aux objectifs de l'organisation, à sa structure organisationnelle, à ses risques (inhérents et résiduels), ainsi qu'à leur degré de maîtrise. Les sources sont de deux natures :

- Sources internes à l'audit :
 - Rapports produits Suits aux missions réalisées ;
 - Suivi des recommandations ...
- Sources externes à l'audit :
 - Plan stratégique ;
 - Organigramme ;
 - Arborescence du diagramme des flux des processus ;
 - Cartographie des risques majeurs et opérationnels ;
 - Travaux de contrôle permanent et de la conformité ;
 - Incident opérationnels ;
 - Réclamation clientèles ;
 - Analyses des procès verbaux des principaux comités
 - Résultats des interventions / inspection des régulateurs,
 - Taux des commissaires aux comptes et du comité inter inspections générales (C I I G) ;

Selon qu'il s'agira de sa première cartographie ou d'une source seront plus ou moins pertinentes.

Des lors que l'approche « processus » est privilégiée, notamment par ce que les organisations changent plus vite que les processus, il conviendra – pour une première cartographie – de s'appuyer sur la cartographie des risques majeurs (élaboré à partir des risques Bâle II) et celle des risques opérationnels. Celle dernière existe normalement dans tous les établissements. Pour sa cartographie de l'année en cours, le responsable de l'audit interne pourra choisir de ne pas procéder à une analyse approfondie des risques d'une entité ou d'une activité spécifique dans la mesure où celle-ci est soumise à une évaluation forte à court terme. Il identifiera néanmoins le risque global dont il report l'analyse une fois que l'activité ou l'entité sera stabilisée.

Les autres cartographies pourront être utilisées pour l'évaluation de niveau des risques Auditables (exemple : cartographie des risques de non – conformité, cartographie des risques juridiques).

Si l'approche « unité opérationnelle » est utilisée, il convient de s'appuyer sur les référentiels de l'organisation (référentiels organisation, organigrammes, référentiels des entités juridiques du groupe, etc.....). Le cas échéant, les autres cartographies mentionnées ci-dessus peuvent être également utilisées pour déterminer la granularité.

Afin d'établir une cartographie des risques complète et pertinente, l'audit interne collecte des données quantitatives et qualitatives auprès des directions fonctionnelles, des départements des comités, et des cartographies des risques disponibles auprès de chaque filière risque.

3.2. Passage de la cartographie des risques au plan d'audit²⁹

3.2.1 Exigence préalable

L'objectif de plan d'audit pluriannuel est de positionner l'objectif Audit table constituant le périmètre d'audit sur un calendrier de missions. Il est préférable que le découpage du périmètre d'audit en objets Audit table, utilisé dans la cartographie des risques et dans le plan d'audit, soit d'un niveau de granularité identique. En effet un découpage différent ne permettrait pas de prendre en compte directement les résultats de la cartographie dans le plan d'audit et nécessiterait des retraitements spécifiques, parfois complexe, pour faire le lien entre les deux.

Ce principe général de cohérence entre la cartographie des risques et le plan d'audit souffre toute – fois quelques exceptions, dont certains ont été détaillées ci – dessus : il s'agira bien sur des missions effectuées hors plan d'audit ou de nouveaux objet Audit tables (par exemple, une activité lancée depuis par, ou une entité récemment acquise) qui peuvent être intégrés au plan d'audit avant d'avoir fait l'objet d'une cartographie complète des risques.

3.2.2. Etapes successives

La construction du plan d'audit à partir de la cartographie des risques se fait généralement au travers de quatre étapes successives.

La première étape dans le passage de la cartographie des risques au plan d'audit est de traduire le niveau de risque attribué à l'objet auditable par la cartographie des risques en une fréquence d'audit cohérente.

L'évaluation du risque sur 4 positions, qui est la suivante :

- Risque du niveau 1 : audit tous les 5ans ;
- Risque du niveau 2 : audit tous les 4ans ;
- Risque du niveau 3 : audit tous les 3 ans ;
- Risque du niveau 4 : audit tous les 2ans.

A chaque mise à jour du plan d'audit pluriannuel (par exemple en fin d'année), toute modification du niveau de risque issu de la cartographie entrainera ainsi logiquement une révision de la date du prochain audit par rapport au précédent passage, voire un positionnement au plus tôt dans le calendrier de missions en cas de dégradation particulièrement importante et soudaine du niveau de risque.

²⁹ Cahier de la recherche – De la Cartographie des risques au plan d'audit (2013). Pdf.

La deuxième étape dans la construction du plan d'audit est la prise en compte des objets auditables dont le niveau de risque n'a pas été évalué au moyen de la cartographie.

Une entité récemment acquise sera souvent auditée dans l'année qui en suit la prise de contrôle, lorsqu'une nouvelle activité pourra nécessiter un délai d'un à deux ans avant de pouvoir disposer du recul suffisant pour en effectuer un bilan pertinent.

La troisième étape consiste en l'évaluation des moyens humains nécessaires pour la réalisation des missions positionnées dans le plan d'audit.

Ce dimensionnement, à la fois quantitatif et qualitatif, sera fonction de différents critères tels que par exemple : la taille des équipes audités, le niveau de complexité de l'activité ou de l'organisation de l'objet auditable, le besoin de compétences spécifiques en matière technique ou linguistique, le contexte de la mission, etc.

Enfin la dernière étape dans la construction du plan d'audit sera de mettre en cohérence les besoins théoriques déterminés ci-dessus avec les ressources réellement disponibles, tant au niveau quantitatif que qualitatif.

En cas de déséquilibre important entre les deux, sur une ou plusieurs années du plan pluriannuel, les arbitrages suivants pourront être demandés ou mis en œuvre :

- Obtenir des moyens supplémentaires pour la réalisation du plan d'audit ;
- Reporter certaines missions dans le temps afin de rétablir l'équilibre globale entre besoins et ressources , si certaines années du plan sont plus chargées que d'autres du fait des fréquences d'audit retenues ;
- Revoir ponctuellement le périmètre des travaux prévus, par exemple en retirant du périmètre d'audit une activité ou une direction de l'objet auditable jugé moins risquée que les autres.
- Recourir à une sous –traitance externe pour une partie des travaux envisagée³⁰.

Quelle qu'en soit la raison, le recours à une sous-traitance externe de travaux d'audit suppose toutefois :

- Un cadrage des travaux de prestataires , puis un suivi rigoureux de leur réalisation , par l'audit interne .ce dernier doit en effet s'approprier le diagnostic produit afin de pouvoir ensuite vérifier par lui-même la correcte mise en œuvre des recommandations émises ;
- L'existence d'une ligne budgétaire dédiée à ce type de prestations, que l'audit interne pourra utiliser à tout moment en fonctions de ses besoins.

³⁰ Comme prévu à l'alinéa 6 de l'article 7 du règlement CRBF 97-02 , « (...) lorsque des circonstances particulières le justifient, une entreprise assujettie peut confier des tâches d'exécution des contrôles prévus à l'article 6 à des extérieurs de services (...) ».

Une fois le plan pluriannuel d'audit élaboré, il pourra être, en fonction de l'organisation interne de l'établissement, décliné en plan annuel voire en vagues ou campagnes successives de missions d'audit à réaliser en cours d'année.

Cela permettra notamment de matérialiser l'alternance des missions d'audit et des périodes de formulation ou de prise de congés des auditeurs, afin de faciliter la gestion interne du service d'audit interne.

3.2.3 Communication du plan d'audit et des résultats de la cartographie :

En général prévue dans la charte d'audit interne, la communication aux organes exécutifs, délibérants ou leur émanation peut porter :

- D'une part sur la cartographie de l'audit, notamment pour expliquer les choix effectués pour bâtir le plan d'audit et dont assurer la couverture des risques principaux ;
- Et d'autre part sur le plan d'audit pour en obtenir la validation d'ensemble (et non pas mission par mission), ce qui permet de donner un caractère officiel au dispositif. En effet, la norme professionnelle 2020 prévoit que «le responsable d'audit doit communiquer à la direction générale et au conseil son plan d'audit et ses besoins pour examen et approbation ».

Section 3 : audit des opérations de banque

La banque effectue un certain nombre d'opérations pour sa clientèle et chaque opération obéit à une réglementation propre à elle et doit être auditée d'une façon différente.

3.1. Les objectifs de l'audit dans une banque ³¹

L'objectif fondamental de l'audit est d'aller à la « chasse au risque ». Au sien d'une banque l'audit doit être conçu pour s'approcher des objectifs suivants :

- S'assurer de l'existence et de la mise en œuvre de dispositions garantissant la sécurité des traitements des biens et des personnes et la réalisation des objectifs fixés ;
- Servir de force de proposition pour l'amélioration des performances ;
- La protection et la sauvegarde du patrimoine de la banque ;
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise ;
- Vérifier le statut du personnel ainsi que la partition des forces de travail entre les services ;
- Les missions d'audit sont importantes car elles sont dotées de l'explantes capacités d'écoute, de dialogue, et de persuasion. Il s'agit d'une profession dont laquelle la pédagogie joue un rôle essentiel ;
- Donner à l'audité la possibilité d'améliorer son système et son efficacité.

³¹ Société interbancaire formation, Elément d'audit et audit bancaire partie 02, p 75.
IDEM

3.2. Audit des opérations bancaires

La banque réalise quotidiennement un certain nombre d'opérations et les plus importantes peuvent être résumées comme suit :

- Les opérations de caisse ;
- Les opérations de crédit ;
- Les opérations de commerce extérieur ;

Nous allons tenter d'expliquer brièvement chacune de ces fonctions et présenter certains de leurs risques et de donner quelques préconisations d'audit utiles.

3.2.1. Les opérations de caisse

Le service caisse est l'ensemble des services que la banque offre ou met à la disposition de sa clientèle, pour lui permettre une utilisation rapide des fonds déposés.

A ce titre plusieurs opérations peuvent être effectuées comme :

3.2.1.1. Le versement

C'est l'opération qui consiste à créditer le compte du client de la banque ou celui d'une tierce personne (bénéficiaire) du montant du versement. Cette opération est effectuée à l'aide d'un bordereau de versement.

Cette opération peut être exposée à un certain de risques qui peuvent être :

- Risque de comptabilisation d'un montant erroné ;
- Risque d'enregistrer l'opération dans le mauvais compte ;
- Risque de détournement...

A partir de ces risques l'auditeur doit :

- Observer le déroulement des opérations sur place et essayer de chercher les anomalies et en discuter avec les agents qui sont chargés de ces opérations ;
- Vérifier l'historique des comptes et analyser leurs mouvements en terme de montant ;
- Comprendre le fonctionnement du système d'information de la banque et vérifier s'il est sécurisé (par exemple avoir le récapitulatif des opérations de la journée...)

3.2.1.2. Le retrait

C'est une opération qui consiste à mettre à la disposition du propriétaire du chèque le montant inscrit sur celui-ci à condition que la provision soit suffisante.

Les risques liés à cette opération peuvent être :

- Risque de payer un montant supérieur ;

- Risque de payer la mauvaise personne ;
- Risque de fraude ;
- Risque de défaillance du système d'information et /ou de paiement

L'auditeur devra prendre en considération ces risques et doit :

- Observer le déroulement des opérations et essayer de trouver les anomalies et les difficultés rencontrés par l'agent chargé de ces opérations ;
- Procéder à une seconde vérification des opérations effectuées par les différents agents en utilisant les fichiers récapitulatifs des opérations de la journée.

3.2.1.2.1. Les virements

Cette opération consiste à débiter le compte du donneur d'ordre pour créditer le compte du bénéficiaire.

Elle est exposée aux risques suivants :

- Risque d'erreur ;
- Risque de détournement ;
- Risque de blanchiment ;

L'auditeur doit observer la rapidité des agents à effectuer les opérations et chercher les difficultés qu'ils rencontrent.

3.2.2. Les opérations de crédit

L'opération de crédit représente la principale activité de la banque et la principale source de rentabilité suivant l'article 68 de l'OMC « les opérations de crédits peuvent être définies comme étant des engagements par lesquels une personne met au promet de mettre à la disposition d'une autre personne des fonds à condition que cette dernière au remboursement à échéance suivant ce qui est convenu dans le contrat »

Parmi les crédits que la banque offre à ses clients on trouve :

3.2.2.1. Le découvert

C'est un crédit en blanc accordé généralement à des entreprises industrielles, il a la particularité de ne pas être adossé à un élément d'actif.

Ce type de crédit est lié aux risques suivants :

- Risque de contre partie ou de d'incapacité de remboursement ;
- Le risque de taux ;
- Risque d'information à la loi ;
- Risque de fraude.

Dans ce cas l'auditeur devra :

- Etudier le temps pris pour accorder un prêt ;
- Il devra prendre en considération tous les risques liés à ce type de crédit quand il procédera à sa mission ;
- Vérifier si les prête ont été réellement déclarés ;
- Vérifier l'exhaustivité de certains dossiers de crédit.

3.2.2.2. L'escompte commercial

C'est un crédit spécifique, c'est l'opération par laquelle la banque met à la disposition du client le montant d'une remise d'effet avant son échéance.

Cette opération comporte les risques suivants :

- Risque d'immobilisation ;
- De non régulation ;
- Risque d'infraction à la loi.

L'auditeur devra mener sa mission tout en mettant l'accent sur ces risque et :

- Vérifier si les conditions d'octroi de crédit sont respectées ;
- Vérifier si la banque tient des dossiers risque pour chaque emprunteur bénéficiant d'une ligne d'escompte.

3.2.2.3. Crédit d'équipement

C'est un crédit d'investissement à moyen terme, ils sont destinés à financer l'acquisition d'équipement de productions dans le but d'élargir l'activité de l'entreprise.

Les crédits d'équipements comportent les risques suivants :

- Risque d'augmentation des prix
- Risque d'inadéquation des échéances.

L'auditeur dans ces cas la devra :

- Vérifier l'existence des hypothèques prises en garanties ;
- Vérifier s'il existe des contrôles permettant aux échelons supérieurs de suivre l'octroi des crédits de leurs subordonnés et s'ils sont efficaces.

3.2.3. Les opérations du commerce extérieur

En Algérie les opérations à l'internationales sont soumises à une réglementation très stricte, car les opérations du commerce extérieur ne s'exercent que dans le cadre d'un agrément de l'autorité de tutelle.

Parmi ces opérations on trouve :

3.2.3.1. Les importations

Ceux sont des opérations effectuées par les résidents d'un pays avec l'étranger, dans ce cadre c'est surtout les opérations documentaires qui sont utilisées parmi lesquelles on trouve :

❖ **Le transfert libre** : ce type d'opération repose sur une confiance totale entre l'exportateur et l'importateur, elle se déroule en deux temps ; l'exportateur envoie la marchandise importée avec un ensemble de documents à la réception de la marchandise l'importateur paiera l'exportateur quand il le voudra.

❖ **La remise documentaire** : ce moyen de paiement suppose une confiance partielle entre l'importateur et l'exportateur, c'est une procédure par laquelle une banque a reçu un mandat d'un exportateur, elle se charge d'encaisser une somme due par un acheteur en contre remise des documents. La remise documentaire peut être contre paiement ou contre acceptation.

❖ **Le crédit documentaire** : cette opération ne se repose sur aucune confiance, c'est une opération par laquelle une banque sous ordre des clients s'engage à payer ou à régler un exportateur un montant dans un délai déterminé en contre remise d'un ensemble de documents. Enfin le crédit documentaire peut être révocable, irrévocable et confirmé.

Les risques liés aux opérations d'importations sont :

- Risque documentaire ;
- Risque de contre partie ;
- Risque de change ;
- Risque d'infraction à la réglementation.

L'auditeur dans ce cas la devra :

- Examiner les dossiers de domiciliation et vérifier leur enregistrement dans le répertoire de la banque
- Vérifier l'exhaustivité des dossiers de domiciliation (registre de commerce, extrait de naissance...)

3.2.3.2. Les exportations

Le financement de l'exportation désigne « toute vente de bien et service locaux à destination étrangère ».

Les opérations de l'exportation se déroulent comme pour les importations sauf qu'il faut inverser les positions.

Quant aux importations, et le travail de l'auditeur dans ce cas la n'est pas aussi chargé, mais le principe et la méthode sont les mêmes que celles des importations.

Chapitre 3

L'environnement bancaire est devenu très instable, les Banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à leur activité. Et afin de, garantir une gestion saine et prudente de ces activités, elles doivent se doter d'un système de contrôle efficace, celui-ci est représenté par l'Audit interne qui s'assure, dans le cadre de ses missions d'audit, de la conformité et de l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne et vérifier le respect de la réglementation et des procédures. L'audit bancaire constitue une étape importante pour toutes les banques qui cherchent une meilleure optimisation de leur gestion globale.

La première section de ce chapitre, concernera une présentation de la banque en générale et de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural BADR en particulier.

La deuxième et dernière section, portera sur l'étude de cas que nous avons réalisée au niveau de la BADR sur le déroulement de la mission d'audit.

Section 01 : Présentation de la BADR banque

Il est essentiel, de savoir l'emplacement de l'audit interne au niveau de la BADR, mais avant cela, il est nécessaire de présenter cette banque.

1.1. Historique de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural(BADR) est une institution financière nationale créée par décret N0 82-10 du 13 mars 1982 sous la forme juridique de société par actions au capital social de 2.200.000.000 DA.

Cette institution a commencé son activité effectivement le 01/11/1982, date de ses premières opérations de compensations.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une entreprise publique économique à gestion autonome.

Depuis 1999, le capital de la BADR a augmenté et atteint le seuil de 33.000.000.000 Dinars. Son siège social se situe au Boulevard Colonel AMIROUCHE –Alger.

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés actifs au sein des structures centrales, régionales et locales

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le «BANKERS AL MANACH» (édition 2001) 1ère au niveau national, 13ème au niveau africain et 668^{ème} au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

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 toute personne faisant la demande
- La réception des dépôts à vue et à terme
- La participation à la collecte de l'épargne
- La contribution au développement du secteur agricole
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées

1.3. Les objectifs de la BADR

- 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 tant en dinars qu'en devises
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- 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 telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

1.4. Présentation de l'agence BADR 362 :

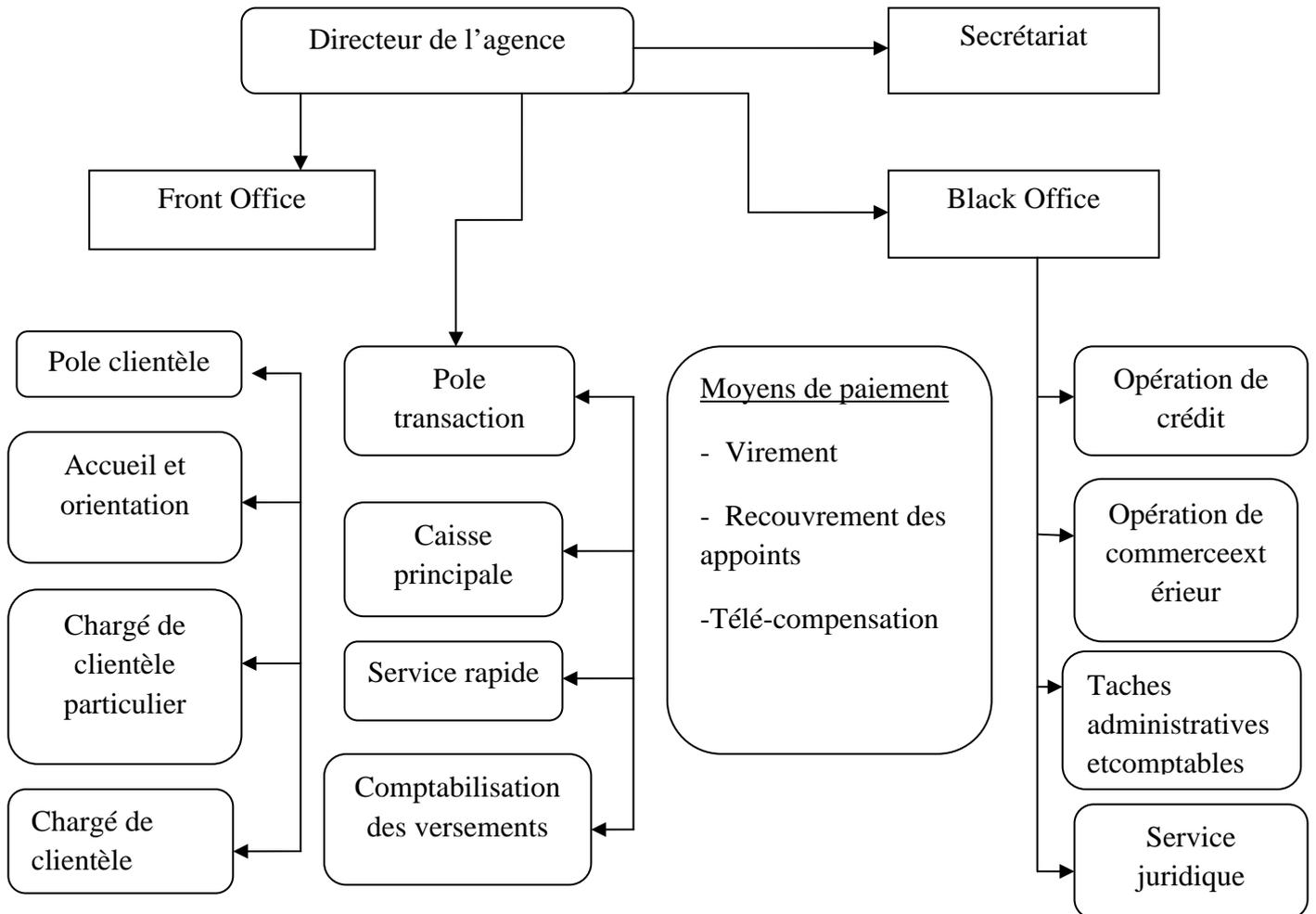
L'agence BADR362 de sidi Aiche est une ancienne qui a ouvert ses portes à la clientèle le 02 juin 1984.

Le 26 septembre 1998, ils ont délocalisé son siège pour dans un autre endroit, plus spacieux situé sur la route nationale reliant Bejaia à Alger ; ce qui lui a permis d'être plus connue et d'attirer plus de clientèle.

Chapitre 3 : le cadre pratique de la mise en place de la démarche d'audit interne

Cette agence compte 19 employés, elle offre à sa clientèle tous les services et produits de la BADR, sauf le service personnalisé en faveur des grands clients.

Schéma N° : Présentation de l'organigramme de l'organisme d'accueil la BADR 362 de Sidi-Aich.



Source : Document fourni par la banque.

1.4.1. Le directeur de l'agence :

Le directeur de l'agence est un manager opérationnel chargé de l'application de la stratégie de développement de la banque.

Ses missions et ses attributions essentielles sont les suivantes :

- ✓ Veille à la préservation et à l'amélioration de l'image de marque de la banque.
- ✓ Elaboration des budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement.
- ✓ Représentation de la banque devant partenaires et ou les administrations.

1.4.2. Le service secrétariat :

La secrétaire a pour mission d'effectuer des tâches tels que : un rôle de standardiste, l'envoi de courrier, le classement des différents dossiers, de saisir les lettres manuscrites, la réception et l'orientation des clients.

1.4.3. Le Front Office :

Le FO prend en charge l'ensemble des contacts avec le client

Accueille et renseigne le client sur les produits, sur les pièces nécessaires pour l'ouverture d'un dossier.

- **Le service portefeuille :**

Dirigé par un chef de service, il composé de trois sous services :

- ✓ **Service Guichet :** il a pour mission :

Les ouvertures de comptes sous toutes leurs formes ;

-Effectuer les opérations de retrait ou de versements exigés par les clients ;

- Effectuer les opérations de virement, de versements déplacés demandés par les clients ;

- La délivrance des carnets de chèques ;

- La délivrance des Relevés d'Identité Bancaires (RIB) pour les clients ;

-D'effectuer les opérations sur DAT (dépôts à terme).

- ✓ **Le service arrière guichet :** il a pour missions :

D'effectuer toutes les opérations de virements via le système de télé-compensation ;

- La remise de chèque à saisir sur le système de télétraitement s'il s'agit de chèques BADR ;

- La remise des chèques à opérer sur le système de télé-compensation s'il s'agit de chèques autres que ceux de la BADR.

- Effectuer des virements multiples (virements des salaires) ;

- La délivrance des chèques de banque.

Remarque :

- ✓ **Le chèque de banque :** est un chèque tiré par la BADR sur ses caisses à la demande de son client en contre partie de la constitution d'une provision.

- ✓ **Le service caisse** : Il est dirigé par un caissier et dont la mission principale est de :
- Recevoir les espèces fournies par la clientèle en contrepartie des opérations de versement ;
 - De payer en espèce les clients ou leurs mandataires en contrepartie des opérations de retrait ;
 - De veiller au contrôle régulier du solde caisse en fin de journée en confrontant le solde espèce disponible et le solde de la caisse sur système informatique (qui doivent être égaux).

1.4.4. Le Black Office :

Est chargé du traitement des demandes de la clientèle.

- **Le service crédit :**

Le service crédit occupe une place des plus privilégiées non seulement parce qu'il génère des ressources très importantes pour la banque mais aussi car c'est de lui que dépend une grande partie de l'économie nationale.

Toutefois, une médiocre gestion des crédits peut entraîner des pertes graves pour la banque. C'est pour cela que cette dernière doit utiliser ses ressources de manière à minimiser les risques et à maximiser ses profits.

Le service crédit accomplit les missions qui lui sont assignées à savoir :

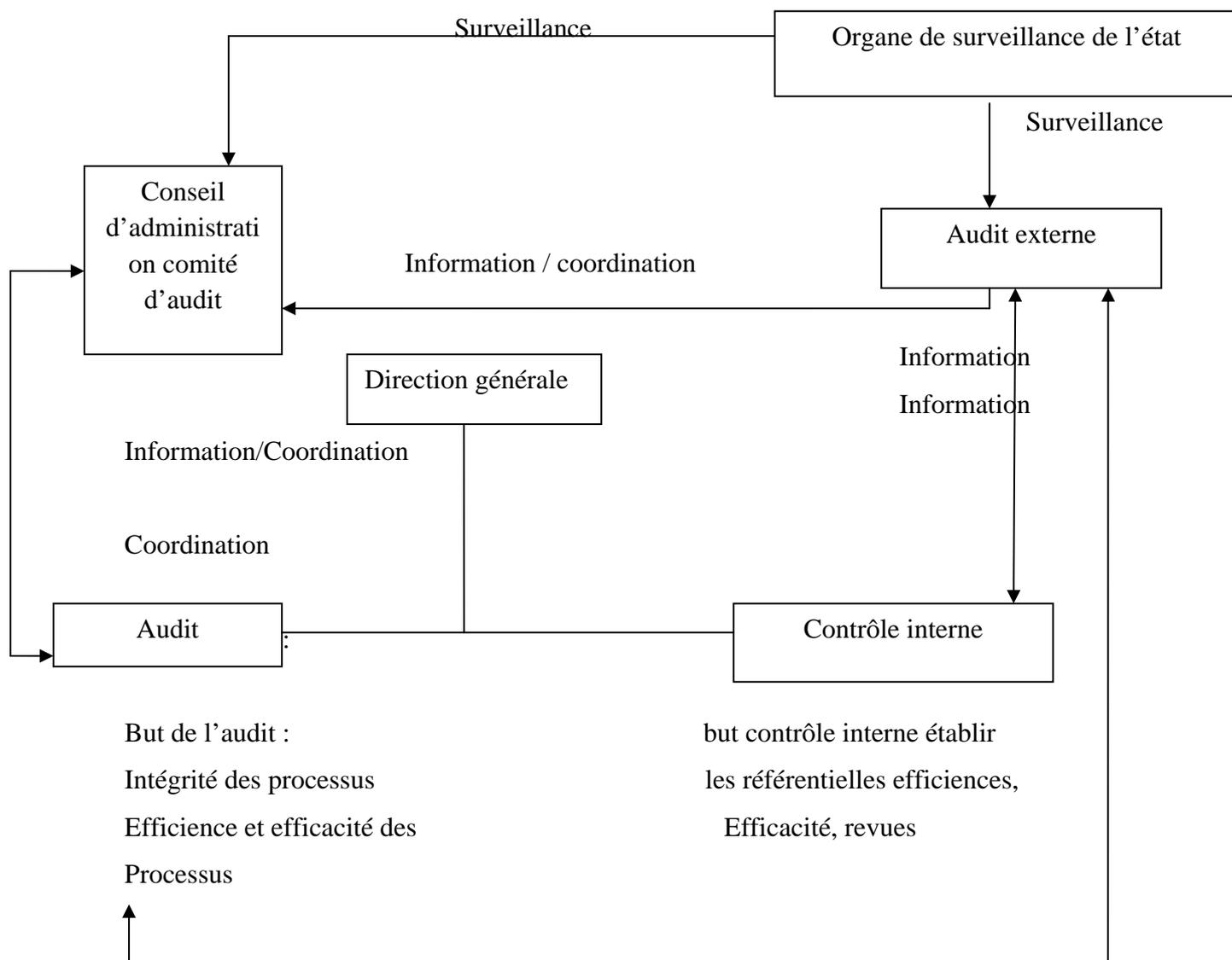
- Étude et traitement des dossiers de crédit pour les présenter au comité de crédit habilité.
- Suivre en permanence les entreprises financées.
- Suivre l'utilisation des crédits et leurs remboursements.
- Recueillir les garanties exigées.
- Établir les actes d'engagement (conventions de crédit, actes de cautions...).
- Suivre les cautions données et les mainlevées.

- **Le service juridique :**

Dirigé par un juriste, il a pour mission d'authentifier tous les documents à caractère juridique relatifs aux dossiers de crédit et aussi à l'ouverture des comptes (Ex : procurations...).

Il a aussi pour mission d'enclencher les procédures de recouvrement forcé à l'encontre des clients n'ayant pas remboursé leurs crédits, d'envoyer des mises en demeure aux clients

Figure 03: la coordination des acteurs



Source: Audit Interne Elisabeth BERTIN

2. Audit interne au niveau de la BADR

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 régionale et audit de Bejaia est créé en 2009. Elle opère sur trois wilayas Bejaia, Bouira et Tizi-Ouzou.

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

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).

Toutefois, l'Inspection Générale et Audit peut confier des missions à toute Structure de Banque A 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. Démarche du contrôle

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, Régionale ou Locale.

• **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 (IGF, 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;
 - La Monétique;
 - L'aspect Juridique ;
 - Les Crédits à la Clientèle ;
 - Le Commerce Extérieur;
 - La Banque-Assurance.

2.3. Ordre de mission, un point départ de toute activité d'audit

Toutes les missions s'ouvrent par un «Ordre de Mission» qui donne mandat d'accès à l'Auditeur.

Il doit être impérativement présenté au démarrage de la mission et une copie remise à la structure concernée.

- **L'ordre de mission doit mentionner**
 - Les noms et prénoms des Auditeurs ou Inspecteurs,
 - Le type de mission (Audit ou Inspection),
 - L'objet de la mission.
 - La structure à visiter
 - La date de début de mission,
 - Les moyens de transport utilisés.

2.4. Durée des missions

La durée de la mission d'Audit est déterminée en fonction de l'importance de la structure à Auditer et du thème.

La durée de référence d'une mission d'Audit est de trente (30) jours calendaires.

Cette durée comprend les investigations et la finalisation du rapport; elle prend effet à compter de la date de l'entame de la mission.

A titre exceptionnel, cette durée peut être prolongée ou écourtée sur accord de la structure ordonnatrice et ce, sur la base d'arguments fondés.

2.5. Information sur les missions

La hiérarchie de l'entité à Auditer est informée par le responsable de la structure d'Audit et d'Inspection ordonnatrice (ou son intérimaire) de la présence de la mission au début de celle-ci et ce par le moyen le plus rapide.

2.6. Reconversion d'une mission

Chaque Structure (ALE/GRE/ Structure Centrale), fait l'objet de deux (02) missions d'Audit par an. En cas de nécessité, la fréquence peut être revue à la hausse durant le même exercice.

Le délai minimum entre deux missions d'Audit auprès d'une même structure est de six (06) mois.

Mesures urgentes

Lorsqu'une mission d'Inspection décèlerait au cours de ses investigations des situations pouvant nuire aux intérêts de la banque, une synthèse préliminaire assortie de propositions est aussitôt adressée à M. le Président Directeur Général avant même la clôture de la mission, il s'agit notamment des situations pouvant donner lieu à des dépôts de plainte, des interdictions de sortie du territoire national etc....

2.7. Mise en œuvre des recommandations

Levée des dysfonctionnements

La levée des dysfonctionnements incombe à la structure Auditée ou Inspectée pour ceux relevant de sa gestion et aux structures hiérarchiques et supérieures pour ceux relevant de leur compétence et ce dans le strict respect des délais requis.

Suivi de la levée des dysfonctionnements

Cette tâche est assurée par:

L'IRA lorsque il s'agit des missions au niveau ALE et GRE;
L'Inspection Centrale et Audit chargée des structures centrales lorsque il s'agit des missions au niveau central.

2.8. Evaluation

L'IGA contribue à l'évaluation des performances tant des structures que des responsables sur la base des résultats des différentes missions de contrôle.

Cette évaluation repose sur des critères objectifs, tels que:

- Le nombre et la récurrence des dysfonctionnements;
- L'impact des dysfonctionnements sur la gestion (Degré d'incidence);
- Les efforts fournis en matière d'assainissement;

- Autres critères.

2.9. Obligations et responsabilités

- **De l'Inspection Générale et Audit**

L'Inspection Générale et Audit assume ses fonctions d'une manière objective et indépendante par rapport à l'ensemble des structures à l'égard desquelles elle exerce ses missions.

Elle est placée au sein de l'organisation de la Banque, dans une position qui lui permet d'exercer ses missions dans toutes les structures de la Banque avec la possibilité d'exprimer et de faire connaître librement ses constatations, ses appréciations et ses recommandations.

L'Inspection Générale et Audit, rend compte de ses conclusions et propositions à Monsieur Le Président Directeur Général.

Dotée d'un statut particulier consacrant une évolution de carrière harmonieuse au corps des Auditeurs et Inspecteurs, l'Inspection Générale et Audit doit veiller en permanence à l'amélioration des connaissances techniques et pratiques de son personnel.

Le dynamisme de chaque Auditeur et Inspecteur, sa motivation et sa formation permanente sont des conditions essentielles à l'efficacité de l'action de l'Inspection Générale et Audit.

Le choix du personnel désirant intégrer le corps de l'IGA (interne ou externe) est opéré d'une manière rigoureuse et les éléments qui ne remplissent pas les conditions requises pour l'exercice de la fonction «contrôle» sont redéployés vers d'autres Structures.

L'Inspection Générale et Audit doit mettre à la disposition des Auditeurs et Inspecteurs les moyens nécessaires à l'exercice de leur fonction.

Toute mission d'Inspection ou d'Audit doit faire l'objet d'une évaluation financière.

- **De l'Auditeur**

- L'Auditeur est tenu de :
- Respecter les règles déontologiques relatives à la profession;
- Etre objectif et neutre;
- Etre animé du sens de l'observation et d'un esprit de curiosité
- Etre courtois et maître de soi en toute circonstance;
- S'abstenir de porter un jugement;
- Etre exhaustif et pertinent dans la constatation des faits.

L'Auditeur doit veiller en permanence à l'amélioration de ses connaissances techniques, afin d'assurer une meilleure efficacité dans ses interventions.

Il doit adopter une attitude de réserve et s'abstenir de communiquer sur tout sujet qui ne s'inscrit pas dans le cadre de sa mission.

Il ne doit pas divulguer d'informations ou documents à caractère confidentiel ou concernant une quelconque structure de la banque.

• Des Structures Auditées ou Inspectées et leurs hiérarchies

Les Structures Auditées ou Inspectées ainsi que leurs hiérarchies sont tenues de mettre à la disposition de la mission, les moyens nécessaires au bon déroulement des travaux notamment:

- La documentation (dossiers -Journées comptables -Etats financiers etc...);
- L'accès au système informatique pour consultation et/ou édition;
- Autres documents et/ou informations.

En fonction des besoins de la mission, les photocopies des documents demandés, revêtues du cachet humide de la structure visitée, doivent être remises au chef de mission.

3. Les écrits d'une mission d'audit interne

Dans cette partie de notre étude de cas nous présenterons les principaux écrits concourants à la réussite d'une mission d'audit interne. Ces écrits sont rédigés avec clarté, précision et correction, de façon structurée, synthétique et concis.

Les écrits en audit interne sont:

- La lettre de mission;
- Le questionnaire de contrôle interne;
- La FRAP;
- Les recommandations;
- La synthèse;
- Le rapport d'audit;
- Le plan d'action,
- L'évaluation de la satisfaction des parties prenantes.

3.1. La lettre de mission:

La lettre de mission doit être précise quant au contenu de la mission. Elle permet aux audités d'être prévenus par voie hiérarchique et de s'organiser.

Elle contient:

- Les objectifs généraux de la mission;
- Les raisons motivant cette mission;
- Le périmètre couvert;

- Les processus examinés;
- La constitution de l'équipe d'audit;
- Le déroulement de la mission;
- Le planning de la mission;
- Le mode de restitution;
- Le suivi des recommandations

➤ **Le questionnaire de contrôle interne:**

Le questionnaire est une grille d'analyse qui permet à l'auditeur de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne. Il comprend un ensemble de questions qui n'admettent, pour l'essentiel, que les réponses «oui» ou «non» qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du contrôle.

Les réponses négatives désignent les faiblesses du dispositif de contrôle interne, alors que les réponses positives désignent les points forts.

L'auditeur devra ensuite évaluer l'impact des «non» sans oublier de vérifier la véracité des «oui».

➤ **La F.R.A.P**

La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail et communique avec l'audité concerné.

La FRAP attire l'attention sur les conséquences des dysfonctionnements et les recommandations de l'auditeur, plus que les faiblesses elles-mêmes. Elle permet de faire ressortir les risques dus au non-respect des règles et les conséquences engendrées par les dysfonctionnements.

Toutes FRAP produite par l'auditeur, doit être approuvée par le chef de mission et validée avec les audités concernés au fur et à mesure de l'avancement du travail sur le terrain.

• **Les recommandations**

Que doit faire l'auditeur lorsqu'il constate une faiblesse de contrôle interne ? L'auditeur doit communiquer avec les audités pour valider l'observation et analyser les moyens à mettre en œuvre pour résoudre les dysfonctionnements.

Le constat est tel un diamant brut, il ne vaut qu'une fois correctement transformer.

Pour cela, il faut:

- Etayer l'observation par des faits tangibles;
- Appuyer le commentaire sur un raisonnement;

- Qualifier le risque encouru (probabilité, impact, cout, exposition, etc.).
- L'auditeur doit hiérarchiser les recommandations selon deux critères évalués:
- Importance, enjeu (impact sur les risques et les objectifs fixé par le management);
- Difficulté de mise en œuvre.

➤ **La synthèse (réunion de clôture)**

La réunion de synthèse est un élément essentiel de la mission d'audit.

Elle constitue un premier constat global sur la mission et répond au besoin légitime du responsable du site d'être informé.

Elle prépare la rédaction du rapport d'audit et s'appuie sur une ossature qui correspond à celle qui sera reprise dans le rapport: énoncé des faiblesses, ordonnancement par thème.

Elle doit permettre de tester l'acceptabilité des observations avant leur intégration dans le rapport.

La synthèse ne constitue pas une conclusion mais une ouverture et doit ménager le temps nécessaire de recul, pour la rédaction du rapport des conclusions définitives.

➤ **Le rapport d'audit**

Le rapport d'audit interne constitue le point culminant de la mission d'audit et non sa fin. Il permet de déclencher les réflexions de la Direction Générale et les actions de progrès des responsables directement concernés.

Ce document doit, en termes complets, exacts, clairs, objectifs, concis et constructifs, exposer l'objet de la mission et l'étendue des travaux effectués. De même il doit énumérer les constats relevés et les recommandations émises.

Dans ce rapport, le diagnostic des faiblesses est précis et détaillé. Les risques sont mis en évidence le plus clairement possible.

Le rapport d'audit est structuré comme suit:

- Présentation succincte de l'entité;
- Rappel des objectifs de l'audit;
- Note de synthèse;
- Constats;
- Recommandations

L'émission du rapport se fait dans un délai court suite à la mission.

Il faut garder à l'esprit qu'on évalue des systèmes et non des personnes.

Pour élaborer un rapport d'audit, on a cinq règles de base:

- ✓ Règle 1: chaque page constitue une entité logique;

- ✓ Règle 2: le style employé est précis et synthétique;
- ✓ Règle 3: les graphiques sont privilégiés par rapport au texte:
- ✓ Règle 4: éviter les tableaux de chiffres, longs à comprendre et à interpréter;
- ✓ Règle 5: l'ensemble des renseignements nécessaires à la bonne compréhension figure sur la page.

Règle 1: chaque page constitue une entité logique:

- Un seul message par page;
- Une seule idée par message;
- Le message est en haut de la page;

Le lecteur doit pouvoir avoir une idée précise du rapport en tournant les pages et en ne lisant que les messages.

Le style employé est précis et synthétique:

- Faire des phrases courtes, structurées et bien ponctuées;
- Choisir un vocabulaire simple et concret;
- Bannir les abréviations.

Un lecteur complètement étranger au sujet, doit être capable de comprendre le rapport.

Règle 3: les graphiques sont privilégiés par rapport au texte:

Exemple pour un message identique: en 2015, la banque a varié les supports publicitaires en fonction des segments ciblés.

Règle 4: éviter les tableaux à chiffres, longs à comprendre et à interpréter

Remplacer les chiffres par des graphiques plus parlants.

Règle 5: l'ensemble des renseignements nécessaires à la bonne compréhension figure sur la page

➤ **le plan d'action**

Le plan d'action est:

- élaboré par les audités sur la base des recommandations proposées par les auditeurs;
- décidé par eux avec leur hiérarchie;
- communiqué à la Direction Générale pour validation.

La valeur ajoutée de la mission d'audit est démontrée par la capacité à définir, faire accepter et faire mettre en œuvre les recommandations.

Le suivi des recommandations doit être effectué.

Le plan d'action constitue une sorte de «constat» entre les auditeurs (qui proposent les recommandations) et les audités (qui acceptent de résoudre les problèmes).

➤ **Evaluation de la satisfaction du client**

S'inscrivant d'une démarche qualité, il est intéressant pour l'audit interne d'obtenir un retour sur les apports de la mission

Ce retour peut prendre la forme d'un questionnaire adressé au «commanditaire de la mission», en lui demandant de se prononcer sur:

- L'adéquation de la durée de la mission à ses objectifs;
- La compréhension par les auditeurs des particularités et des risques spécifiques à l'activité auditée;
- La pertinence des constats;
- Les rapports des recommandations effectuées, etc.

Il peut être intéressant aussi d'avoir un retour de la part des audités en leur demandant de se prononcer sur:

- Le déroulement de la mission dans son ensemble;
- La collaboration avec les auditeurs internes, etc.

Section 3: Importance et déroulement de la mission d'audit

Les missions d'Audit étant une source d'informations, il est nécessaire que leurs résultats soient traités et consolidés afin de :

- Constituer une aide à la décision;
- Contribuer au plan d'action de la banque;
- Améliorer les performances;
- Améliorer la qualité des services fournis à la clientèle.

Pour cela, il est mis en place un nouveau mécanisme d'analyse des dysfonctionnements basé sur les paramètres déclinés ci-dessous:

- Le degré d'incidence des dysfonctionnements;
- Le niveau de responsabilité;
- Les causes;
- La période de survenance des dysfonctionnements;
- Les recommandations prodiguées;
- Les délais accordés pour la levée des dysfonctionnements;
- Les structures chargées de la mise en œuvre des recommandations

3.1. Déroulement des investigations et utilisation des documents d'analyse

La conduite à tenir par les intervenants soit lors des investigations ou lors de la phase de consolidation périodique est uniforme pour l'ensemble des Structures de l'Inspection Générale et Audit.

3.1.1. Phase Investigations

Avant l'entame des investigations, le chef de mission procède au renseignement de la fiche de présentation de l'entité Auditée en reprenant toutes les informations requises.

L'équipe de la mission procède ensuite 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:

- 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);

Au cours des investigations et pour chaque dysfonctionnement constaté, l'auditeur rédige la fiche descriptive du dysfonctionnement. Une fois rédigée, cette fiche est présentée au responsable de la Structure Auditée qui doit procéder sur place à sa validation (avec ou sans réserves).

Au final, cela équivaut à la validation du rapport définitif, lequel en fait est constitué entre autres de ces fiches descriptives des dysfonctionnements.

3.1.2. Conférence de fin de mission

A l'issue des investigations, une conférence de fin de mission est tenue en présence de l'équipe de la mission, un représentant de l'Inspection et Audit Régional, le Responsable de la Structure Auditée et un représentant de sa hiérarchie.

Cette conférence a pour objet:

- d'exposer et de débattre des constats préalablement validés avec ou sans réserves ;
- d'expliquer les recommandations préconisées
- de convenir des délais pour la mise en œuvre et la concrétisation de ces recommandations;
- de remettre le rapport au Responsable de la Structure Auditée et copie à sa hiérarchie.

Cette conférence est matérialisée par un Procès-verbal normalisé, établi en trois (03) exemplaires dont:

- Un (01) exemplaire est remis au responsable de la Structure Auditée;
- Un (01) exemplaire est remis à sa Hiérarchie;
- Un (01) exemplaire est destiné à l'Inspection Régionale et Audit.

3.1.3. Phase traitement par mission

Une fois en possession de l'ensemble des documents relatifs à la mission d'Audit (Fiches constituant le rapport), le Chef de Département Régional «Réalisation et Suivi» assisté de l'Inspecteur ou l'Auditeur Sédentaire procède à l'analyse des dysfonctionnements relevés.

A travers cette conclusion, il est mis en évidence les principaux faits saillants pouvant conduire à une évaluation globale de la situation.

A l'issue de cette étape de traitement, le rapport (l'ensemble des fiches le composant) sont transmis à l'Inspection Centrale et Audit «Réseau» compétente dans les délais requis (trente jours calendaire).

3.1.4. Phase Suivi par mission

Un suivi des travaux doit être assuré par l'Inspecteur ou l'Auditeur sédentaire sous la responsabilité du Chef de Département Régional «Réalisation et Suivi».

Il doit s'enquérir auprès de la Structure Auditée des régularisations opérées par le moyen le plus rapide (Fax etc...).

3.1.5. Phase Consolidations Trimestrielles

Des situations trimestrielles consolidées destinées à l'IGA doivent être élaborées par le Chef de Département Régional «Analyse et appréciation des risques» assisté de l'Inspecteur ou l'Auditeur Sédentaire.

Il s'agit de:

- Les fiches d'analyse des dysfonctionnements par thème au niveau des GRE relevant de l'IRA.

L'ensemble de ces documents est à transmettre à l'Inspection Centrale et Audit «Réseau» concernée au plus tard dix (10) jours qui suivent le trimestre considéré.

3.2. Note de conjoncture

A la fin de chaque trimestre, une Note de Conjoncture sur le contrôle est établie par l'IRA ainsi que l'ensemble des Inspections Centrales et Audit retraçant les actions effectuées en matière de contrôle en tenant compte des analyses faites au cours du processus décrit précédemment.

Le modèle de ladite Note de Conjoncture joint en annexe, reprend à titre indicatif les principaux aspects à mettre en relief à même d'obtenir en fin de compte une cartographie régionale des risques.

A réception de l'ensemble des Notes de Conjoncture trimestrielles sous-mentionnées, l'Inspection Centrale et Audit «Analyse et Conception» par l'entremise du Département «Analyse et Appréciation des Risques», élabore à son tour une Note de Conjoncture consolidée à adresser à Monsieur Le Président Directeur Général.

A travers cette dernière (Note de Conjoncture consolidée), les résultats des missions d'Audit sont communiqués globalement à l'exception des situations jugées préoccupantes lesquelles font l'objet d'une synthèse séparée à adresser à Monsieur Le Président Directeur Général.

Il s'agit de faire ressortir une cartographie des risques au niveau national non seulement en terme de répartition géographique de ces derniers mais aussi en terme d'impact sur la rentabilité et l'équilibre financier de la banque ce qui permettra d'avoir une meilleure visibilité sur la situation générale de l'Institution à même d'orienter les décideurs à entrevoir les solutions idoines.

A la clôture de l'exercice, un rapport annuel portant évaluation sur le contrôle périodique et les enseignements tirés sur la gestion des entités Auditées ou Inspectées est élaboré par l'IGA et adressé à Monsieur Le Président Directeur Général.

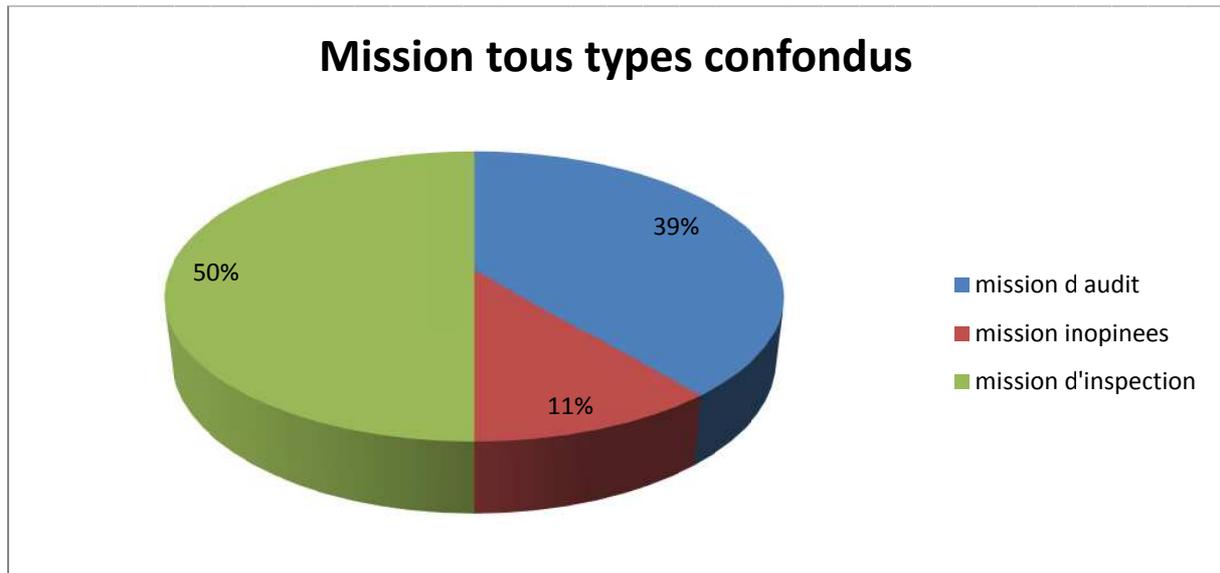
Les principaux volets et/ou aspects à mettre en évidence à travers cette note de conjoncture s'articulent autour de ce qui suit:

- Les données statistiques relatives au trimestre (nombre de Missions réalisées);
- Les dysfonctionnements les plus saillants par thème et leur fréquence d'observation;
- Les faits saillants relevés à l'issue des Missions d'Inspection;
- Le classement régional des dysfonctionnements suivant les paramètres d'analyse;
- Les mesures préconisées pour la prise en charge des différentes situations;
- Les structures défaillantes dans la mise en œuvre des recommandations.
- Les moyens utilisés et le coût des missions;
- Autres éléments d'informations jugés utiles.

3.3. Exemple d'une note de conjoncture

Au titre Du 1^{ème} trimestre, il a été dénombré 12 missions réalisées et /ou affaires traitées à distance réparties par structure et par type de mission de la manière suivante:

Figure 05: Missions effectuées



Source: Documents internes

Analyse de la situation

On va délimiter notre analyse sur la mission d'audit.

Missions d'Audit

- **Choix des thèmes**

Les investigations menées dans le cadre de ce type de missions portent sur des thèmes bien précis dont le choix repose sur:

- Récurrence des dysfonctionnements.
- Situation décrite à travers les reportings.
- Thèmes traités lors des dernières missions.
- Informations véhiculées à travers les rapports de contrôle externe (commissaire aux comptes, banque d'Algérie, IGF etc...).

Ainsi, Les thèmes retenus au titre de cette période sont repris par structure comme suit:

- **Au niveau ALE**

- Les opérations de caisse et de portefeuille;
- L'aspect administratif et comptable;
- La monétique;-L'aspect juridique;
- Les crédits à la clientèle;
- Le commerce extérieur.

- **Analyse des dysfonctionnements**

Les rapports consacrés aux missions d'Audit traités durant ce trimestre font cas de dysfonctionnements touchant l'ensemble des thèmes examinés.

En outre, l'analyse des dysfonctionnements suivant les paramètres retenus, donne lieu aux constats suivants:

Degré d'incidence: moyen

Niveau de responsabilité:

- Préposer au poste;
- Directeur;
- Structure hiérarchique;
- Client de la banque;
- Autres.

Cause:

Les dysfonctionnements relevés sont dus à la conjugaison d'un certain nombre de facteurs.

- Conditions de travail défavorables (Manque de moyens humains et matériels.....etc.);
- Facteurs d'ordre organisationnel, procédural, technique (informatique) et concentration de l'activité au niveau d'une agence implantée dans une place où d'autres agences y sont représentées;
- Insuffisances en matière de formation et d'information;
- Autres causes (notamment les facteurs exogènes qui échappent au contrôle de la structure visitée);
- Non-respect de la procédure;
- Négligence.

Recommandations prodiguées:

- Régularisation dans un délai;-Révision procédure;
- Formation/ renforcement en moyens humains et matériels;
- Retrait de l'exploitation/ changement de poste.

Enfin les missions d'Audit étant une source d'informations, il est nécessaire que leurs résultats soient traités et consolidés afin de :

- Constituer une aide à la décision;

- Contribuer au plan d'action de la banque;
- Améliorer la gouvernance et les performances de la banque;
- Améliorer la qualité des services fournis à la clientèle.

Conclusion

Face aux mutations et évolutions qu'ont connue les banques, le besoin d'instaurer des mécanismes de contrôle s'est fait sentir et cela afin de garantir une certaine efficacité et de créer un climat de confiance. L'audit interne consiste, de ce fait, à une étape importante pour toute banque qui cherche une meilleure optimisation de sa gestion et par là une meilleure efficacité.

Comme développé plus haut, cette nouvelle procédure d'Audit s'inscrit dans le cadre de la consolidation du contrôle interne au niveau de la banque. Elle vise entre autres à asseoir de nouveaux mécanismes prônant l'objectivité, la rationalité et la pertinence dans l'analyse des dysfonctionnements et par ricochet faire de la prévention une priorité voir un impératif de gestion.

Il s'agit, de mettre en place des signaux d'alerte à tous les niveaux et pour toutes les activités de la Banque permettant ainsi, d'éviter à l'Institution d'encourir des risques pouvant nuire à son image de marque voir même à son équilibre financier.

C'est dire, qu'à l'issue de ce processus d'analyse des dysfonctionnements, une cartographie des risques se dégage constituant par voie de conséquence un support non négligeable pour la prise de décision.

Mieux encore, cette démarche vise à préserver le patrimoine de la Banque mais aussi, protéger le personnel contre toute sorte de tentation.

Conclusion générale

Au terme de notre travail, il convient à présent de nous livrer à une réflexion sur sa Contribution théorique et pratique.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, un système de contrôle interne, piloté et assisté par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Durant notre stage au sein de la BADR banque, nous avons pu avoir une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci.

Ce qu'on a pu constater durant notre stage mené au niveau de cette inspection, est que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système du contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques opérationnels.

Nous avons constaté également que l'audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées. Ainsi il met à la disposition de l'équipe dirigeante de la BADR les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur les aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés, ce qui confirme avec :

Hypothèse 1 : Les banques doivent se doter d'outils modernes de management tels que l'audit interne à pour objectif l'évaluation du dispositif du contrôle interne, ce qui permet de prendre des décisions d'actions correctives si le système connaît des dysfonctionnements.

Hypothèse 2 : Nous avons vérifié cette hypothèse selon laquelle l'audit interne est une fonction exercée par le personnel de l'entité apporté une assurance raisonnable quant à la maîtrise de ses opérations et les risques actuel et potentiel dont elle est confrontée. Ainsi le degré de maîtrise des activités afin d'améliorer l'efficacité de la banque.

Enfin l'audit interne a un rôle incontournable dans l'amélioration de la performance de la banque ainsi que dans le processus de gestion de risques.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrages :

- PHILIPPE G, STEPHANIE P, « la banque : fonctionnement et stratégies », Economica, Paris, 1997, P6.
- CAPAL JV, « Economie bancaire nouvelle », édition la découverte, Paris, Année 2014, P11.
- DE BOISLANDDELLE Henri MAHE, « Dictionnaire de gestion », Edition Economica, paris, 1998, P29
- DUFF R, « Encyclopédie de la gestion et du management », Edition Dalloz, Paris, 1999, P41.
- VALIN G, « Audit et contrôle interne », 4° Edition, Ed DALLOZ, Paris, 1992, P22.
- RENARD J, « Théorie et pratique de l'audit interne »,4° Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002, P60.
- PIERRE-CHARLES, « Economie et gestion bancaire », Edition Dunod, Paris 1999.
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne »,7° Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2010, P35 et 209
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique de L'audit Interne »,7 Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002, P341.
- JEAN LE RAY, « De la gestion des risques au management des risques : Pourquoi ? Comment ? », Mars 2015.
- SARDI. A, « Audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGEE, Paris, Juillet 2002, P 82.
- SCHICK P, LEMAT O, « Guide de self-audit : 184 iterns dévaluation, Editions d'organisation, Paris, Année 2001, P198.
- MOUGIN Y, « les nouvelles pratique de l'audit de management QSEDD », Edition Afnor, Année 2008, op.cit, P70.
- Administration, Department of Accounting and Corporate Finance, Ghent University, Ghent, Belgium, 2006, P63.

- I.F.A.C.I, « Bases et pratiques courantes de l'audit interne », méthodologie, présentation, copyright©nÖel plat, P72.
- SARENS G, de BEELDE I, « Internal auditors' perception about their role in risk management A comparison between US and Belgian companies », Faculty of Economics and Business Deloitte, « Techniquede communication écrites et orales de l'auditeur », Offre de formation RMAI, Année 2005, P05.
- XAVIER P, « «The standarts for the professional practice of internal auditing », USA, 1997, P39.
- AHLENIUS B, « cadre de déontologie et norme de contrôle », Publié par la Commission des normes de contrôle lors du XVI e Congrès de L'INTOSAI, Montevideo, Uruguay, 1998, P 11.
- K. H, Spencer Pickett, « The internal Auditing», Sixth Edition, Wiley, British, 2010, p 325.
- DAN SWANSON, « Swanson on internal auditing raising the bar », United Kingdom, 2010, p 112.
- ROBERT MOELLER. R, « Brink's Modern Internal Auding », Sixth Edition, Wilek, Canada, 2005, p 182.
- Nti, Andrews K, « Evaluation of internal audit and risk management practices in Social Security and National Insurance Trust », Social Security and National Insurance Trust (SSNIT), Apr 2011.
- Société interbancaire formation, Elément d'audit et audit bancaire partie 02, P75

Mémoires :

- Mémoire fin de cycle « L'assurance, un outil de la gestion des risque » 2019/2020
- BENMAROUF Youcef Nadjib, « Audit total : Approche globale, par les politiques à long terme et par la qualité. », Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger,2007, p.18.
- KABORE Wendyam Gisèle, « Audit comptable et financier du projet de développement », Mémoire de maitrise professionnelle de techniques comptables et financières, Institut Supérieur de comptabilité, de Banque et de la Finance, 2009, p.14.
- CHEURFA Djamel, « L'audit financier externe (entre la théorie et la pratique en Algérie). » thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2006, p.13.
- Cadre de Référence Internal des pratiques professionnelles de l'audit interne, IIA – IFACI, 2013.

Lois et règlement :

- Alinéa 6 de l'article 7 du règlement CRBF 97-02.

Sites internet :

- www.eurobios.com / gestion des risques bancaires
- N Journal du net .Fr

Autres documents utilisé :

- Madame OUALI NADJIA, Module « économie bancaire chapitre 2 », Année 2020/2021, P1-2-3.

Annexes

FIGURE N°04: Exemple d'une lettre de mission

La lettre de mission	15 Avril 2021
A : Mr Directeur de l'Agence	
De : La fonction d'audit interne	
Objet : Audit du processus d'octroi de crédit immobilier.	
Le département d'audit interne a prévu un audit de vos processus d'octroi de crédit.	
Notre examen portera sur les demandes de crédit, les dossiers, les garanties, et les procédures d'acceptation, et le virement au compte du client.	
Nous avons également prévu d'effectuer un examen détaillé de vos procédures. Cette revue a été programmée dans notre processus annuel de planification et a été également demandée par nos auditeurs externes.	
Nous allons commencer notre examen au cours de la semaine du 22 Mai 2021 et nous prévoyons de conclure notre travail, y compris l'émission d'un rapport d'audit, en Juin. Mr XX sera directement responsable de cet examen, il prendra contact avec vous pour discuter de nos plans d'examen plus en détail. Mr X sera assisté par deux autres membres de notre personnel de l'audit.	
Nous aurons besoin d'accéder à vos dossiers régulièrement. De plus, il vous prie d'informer vos clients que nous prévoyons d'effectuer certaines vérifications sur les dossiers. prière prendre les dispositions pour accéder aux systèmes avant notre visite. Nous aurons également besoin de l'espace de travail dans votre bureau	
Nous vous demandons de nous contacter au poste 9999 si vous avez des questions.	
CC: XXX	
AXX, Y, & Z Co.	
M r XX	

Source : élaboré par nos soins

Il y'a lieu de souligner que des travaux portant sur l'analyse des lettres de mission ont montré que sous l'expression audit interne coexistaient trois formes différentes :

- L'audit interne « Evaluation » qui définit des écarts et formule des recommandations ;
- L'audit interne « Exploration » qui répond à une interrogation par un diagnostic ;
- L'audit interne « Explication » qui part du constat d'un problème et exige de l'auditeur qu'il propose des solutions.

Figure N°05 : FRAP vierge

FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME		
Papiers de travail n°:		
Problème :	FRAP N° :	
Constats :		
Causes :		
Conséquences :		
Solutions proposées :		
Etablie par :	Approuvée par :	validée avec :
Le :	Le :	Le :

Source: Deloitte, op.cit, p 60.



BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

ICASC ET/OU IRA :

RAPPORT DE MISSION D'AUDIT

THEME :

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année
---------------------------	------------------	----------------------	------------	------------	-------

STRUCTURE AUDITEE

STRUCTURE DE RATTACHEMENT

DATE DE LA MISSION :

INTERVENANTS		
Noms :	Prénoms :	Fonctions :
.....
.....
.....

Coût financier de la mission	Montant
Frais de déplacement	
Frais de restauration	
Frais d'hébergement	
Total	

Durée de séjour de la mission

Le présent rapport est constitué depages, et D'annexes dont :

La présente fiche signalétique de la mission	Page
Fiche d'introduction	Page
Fiche de présentation de l'entité auditée :	Page
Fiches d'échantillonnage	Pages
Fiches descriptives des dysfonctionnements	Pages
Fiches d'interviews	Pages
Fiche de conclusion	Page
Annexes	Numérotées deà

Date de production.....



BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

ICASC ET/OU IRA :

RAPPORT DE MISSION D'AUDIT

THEME :

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année
---------------------------	---------------------	-------------------------	---------------	------------	-------

Introduction:

Dans le cadre du programme de missions retenu pour l'exercice....., une mission d'Audit a été effectuée auprès deIndiceportant sur le thème (groupe de thèmes)
".....".

Des investigations effectuées par sondage, il en ressort un certain nombre de dysfonctionnements, lesquels sont repris sur les fiches descriptives constituant le présent rapport.

LES INTERVENANTS

Mr
Fonction

Mr.....
Fonction



FICHE DE PRESENTATION DE L'ENTITE AUDITEE

**Exemplaire
N°**

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année
----------------------------------	---------------------	-------------------------	---------------	------------	-------

DATE D'OUVERTURE DE LA STRUCTURE AUDITÉE :

IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE:
.....

VOCATION DE LA RÉGION	ACTIVITÉ PRÉDOMINANTE DE LA STRUCTURE AUDITÉE
.....
.....
.....

MANAGEMENT			
DIRECTION ACTUELLE	DIRECTEUR	Mr.....	Installé le
ENCADREMENT ACTUEL	NOMS ET PRENOMS	FONCTIONS	DATE D'INSTALLATION
	MR.....
	MR.....
	MR.....

ANCIENNE DIRECTION	DIRECTEURS	Mr.....duau	
		Mr.....duau	
		Mr.....duau	
ENCADREMENT ANCIEN	NOMS ET PRENOMS	FONCTIONS	PERIODES
	MR.....	du..... au.....
	MR.....	du..... au.....
	MR.....	du..... au.....
	MR.....	du..... au.....

DERNIÈRES MISSIONS (INTERNES ET /OU EXTERNES)		
CONTROLEURS	PÉRIODES	THÈMES.
Inspection et Audit BADR		
IGF		
Banque d'Algérie Commissaire aux comptes		
Autres cabinets		

LES INTERVENANTS	
Mr	Mr.....
Fonction	Fonction



FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT

**Exemplaire
N°**

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année
----------------------------------	---------------------	-------------------------	---------------	------------	-------

" CONSTATS ET ANALYSE "

Dysfonctionnement:.....	Code Dysf:	Cadre réglementaire DR,NS, LC ...
CONSTATS :		Nombre et Nature des annexes
CAUSES		
Conditions de travail défavorables (S1)		Commentaires et Observations :
Facteurs d'ordre organisationnel, procédural, technique et insuffisance de contrôle (S2)		
Insuffisances en matière de formation et d'information (S3)		
Autres causes (Notamment exogènes) (S4)		
Actes délibérés (S5)		
NIVEAU DE RESPONSABILITÉ		
Préposé au poste (H1)		Commentaires et Observations :
Cadre intermédiaire (H2)		
Directeur de l'entité auditée (H3)		
Structure hiérarchique (H4)		
Structure supérieure (H5)		
PÉRIODE DE SURVENANCE DES DYSFONCTIONNEMENTS		
Actuelle gestion (V1)		Commentaires et Observations :
Ancienne gestion (V2)		
DEGRÉ D'INCIDENCE		
Incidence Faible (R1)		Commentaires et Observations :
Incidence Moyenne (R2)		
Incidence Élevée (R3)		
RÉPONSE DU RESPONSABLE DE L'ENTITÉ AUDITÉE		

LES INTERVENANTS

Mr	Mr.....
Fonction	Fonction

**FICHE DESCRIPTIVE DU DYSFONCTIONNEMENT**Exemplaire
N°

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année
----------------------------------	---------------------	-------------------------	---------------	------------	-------

" RECOMMANDATIONS/ STRUCTURES CHARGÉES DE LA MISE EN ŒUVRE ET DÉLAIS "**RECOMMANDATIONS**Régularisation des anomalies dans un délai défini
(M1).

Commentaires et Observations :

Proposition de révision de la procédure **(M2).**Proposition de formation ou de renforcement en
moyens humains et/ou matériels **(M3).**Proposition de retrait de l'exploitation, de
changement de poste ou de mutation **(M4).****STRUCTURES CHARGÉES DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS**Structure auditée **(X1)**

Commentaires et Observations :

Hiérarchie Directe **(X2)**Structure supérieure **(X3)****DÉLAIS ACCORDÉS À LA STRUCTURE CONCERNÉE POUR LA RÉGULARISATION DES ANOMALIES**Un délai oscillant entre quarante huit (48) heures à
une semaine **(U1)**

Commentaires et Observations :

Un délai de trois (03) mois **(U2).**Un délai plus de trois (03) mois **(U3)** (à préciser)**CAS RÉGULARISÉS AU COURS DE LA MISSION****LES INTERVENANTS**Mr
FonctionMr.....
Fonction



FICHE D'INTERVIEW

Exemplaire
N°

IDENTIFIANT DE LA MISSION

Indice
Structure

Code Type
de Mission

Code
Thème

N° d'ordre

Année

THEME :

NOM

PRÉNOM

FONCTION

INFORMATIONS DEMANDÉES

RÉPONSES DE L'INTERVIEWÉ

COMMENTAIRE SUR LES RÉPONSES DE L'INTERVIEWÉ

LES INTERVENANTS

Mr
Fonction

Mr.....
Fonction



BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

ICASC ET/OU IRA :

RAPPORT DE MISSION D'AUDIT

THEME :

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année
---------------------------	---------------------	-------------------------	---------------	------------	-------

CONCLUSIONS DE LA MISSION:

Empty space for mission conclusions.

LES INTERVENANTS

Mr	Mr.....
Fonction	Fonction



BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

ICASC ET/OU IRA :

RAPPORT DE MISSION D'AUDIT

THEME :

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° ordre	Année
---------------------------	---------------------	-------------------------	---------------	----------	-------

CONFIDENTIEL

LES INTERVENANTS	
Mr Fonction	Mr..... Fonction



**BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT
RURAL**

**Exemplaire
N°**

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

ICASC ET/OU IRA :

STRUCTURE AUDITEE

DATE DE LA MISSION :

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année
--	---------------------	-------------------------	---------------	------------	-------

THEME :

PROCES VERBAL DE CONFERENCE DE FIN DE

Nb : Le présent rapport est établi en trois exemplaires

- ✓ Un exemplaire destiné à la mission d'Audit,
- ✓ Un exemplaire destiné à la structure Auditée,
- ✓ Un exemplaire est destiné à la structure hiérarchique de l'entité Auditée.



**BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT
RURAL**

**Exemplaire
N°**

INSPECTION GENERALE ET AUDIT «170»

IDENTIFIANT DE LA MISSION	Indice Structure	Code Type de Mission	Code Thème	N° d'ordre	Année
--------------------------------------	---------------------	-------------------------	---------------	------------	-------

THEME :

...

PROCES VERBAL DE CONFERENCE DE FIN DE

Nb : Le présent rapport est établi en trois exemplaires

- ✓ Un exemplaire destiné à la mission d'Audit,
- ✓ Un exemplaire destiné à la structure Auditée,
- ✓ Un exemplaire est destiné à la structure hiérarchique de l'entité Auditée.

Table des matières

Table des matieres

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : La notion des deux termes : Risque, Audit.....	4
1.définition d'une banque.....	4
1.1.Le rôle de la banque	5
1.2 La distribution de crédit	5
1.3 La mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et leur gestion.....	5
2.1 Les ressources de la banque	6
3. Les risques bancaires	7
2.2 Définition du risque	7
2.2. Définition du risque bancaire	7
3.1. Le risque de contrepartie.....	8
3.2 .Le risque de liquidité	9
3.3. Le risque de taux.....	9
3.3. Risque du change	10
3.4. Risque d'immobilisation	10
3.5. Risques pays.....	10
Section 2 : La gestion des risques bancaires.....	11
2. stratégie de la gestion du risque bancaire	13
2.1. La prévention.....	13
2.2 L'acceptation.....	13
2.3. La réduction du risque.....	14
2.4.Le transfert	14
3. Rôle et responsabilité dans la gestion des risques	14
3.4.Rôle et tache de l'audit interne.....	16
Section 3 : concept d'audit.....	16
3.3. Classification selon la nature de l'audit.....	19
Conclusion	20

Chapitre 02 : Audit interne et l'activité bancaire.....	21
Section 1 : Notion d'audit interne.....	21
2. Caractéristique de l'audit interne	22
2.3.Fonction périodique.....	22
5. La mission d'audit interne	24
5.2. Les phases de la mission d'audit interne.....	24
5.2.1. La phase de préparation.....	24
5.2.2. La phase de réalisation.....	24
5.2.3. La phase de conclusion	25
6. Audit interne et contrôle de gestion :	25
6.2. Audit interne et consultant externe.....	26
Section 2: L'intervention de l'audit interne dans la gestion des risques	27
1. Rôle et responsabilité de l'audit interne dans la gestion des risques	27
1.1. Les objectifs de l'audit interne	27
1.2. L'assistance et le conseil au management.....	28
1.3. Promouvoir la culture de contrôle	28
1.4. L'accompagnement des changements.....	28
1.5. La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise	29
1.6. L'auditeur est un révélateur d'amélioration.....	29
1.6.1. La charte d'audit.....	29
1.6.2. Le code de déontologie	30
2. 2. Des cartographies de risque spécifiques	31
2.3. Bénéfices attendus de la cartographie des risques par l'audit interne.....	32
2.3.1. Un outil pour répondre aux exigences des normes professionnelles de l'audit interne :	32
3.1. Sources d'information pour l'audit interne	33
3.2. Passage de la cartographie des risques au plan d'audit	35
3.2.1 Exigence préalable	35
3.2.2. Etapes successives	35
3.2.3 Communication du plan d'audit et des résultats de la cartographie	37
Section 3 : audit des opérations de banque.....	37
3.1. Les objectifs de l'audit dans une banque	37
3.2. Audit des opérations bancaires.....	38

3.2.1. Les opérations de caisse.....	38
3.2.1.1. Le versement.....	38
3.2.1.2. Le retrait.....	39
3.2.1.2.1. Les virements.....	39
3.2.2. Les opérations de crédit.....	39
3.2.2.1. Le découvert.....	39
3.2.2.2. L'escompte commercial.....	40
3.2.2.3. Crédit d'équipement.....	40
3.2.3. Les opérations du commerce extérieur.....	41
3.2.3.1. Les importations	41
3.2.3.2. Les exportations.....	41
Conclusion :.....	42
Chapitre 3 : le cadre pratique de la mise en place de la démarche d'audit interne.....	43
Section 01 : Présentation de la BADR banque	43
1.1. Historique de la BADR.....	43
1.2. Les missions de la BADR.....	44
1.3. Les objectifs de la BADR.....	44
1.4. Présentation de l'agence BADR 362 :	45
1.4.1. Le directeur de l'agence :	45
1.4.2. Le service secrétariat :	46
1.4.3. Le Front Office.....	46
1.4.4. Le Black Office	47
1.5. La coordination des acteurs.....	48
2. Audit interne au niveau de la BADR.....	49
2.1. dChamps d'intervention de l'IGA.....	50
2.2. Démarche du contrôle	50
2.3. Ordre de mission, un point départ de toute activité d'audit.....	51
2.4. Durée des missions.....	51
2.5. Information sur les missions	52
2.6. Reconversion d'une mission.....	52
2.7. Mise en œuvre des recommandations.....	52
2.8. Evaluation.....	53

2.9.Obligations et responsabilités	53
3.Les écrits d'une mission d'audit interne.....	54
3.1.La lettre de mission.....	55
Section 3: Importance et déroulement de la mission d'audit	58
3.1. Déroulement des investigations et utilisation des documents d'analyse	59
3.1.1. Phase Investigations.....	59
3.1.2.Conférence de fin de mission.....	60
3.1.3 Phase traitement par mission	60
3.1.4.Phase Suivi par mission	60
3.1.5. Phase Consolidations Trimestrielles.....	61
3.3. Exemple d'une note de conjoncture.....	62
Conclusion	64
Conclusion générale.....	65

Références bibliographiques

Annexes