

École des Hautes Études Commerciales

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : finance

Thème :

Audit Interne Bancaire

**Etude de cas : Evaluation du processus
crédit d'investissement – BADR BANK-**

Présenté par :

Mlle Imane BOUKREDIA

Encadreur :

Mr Nacir GUETTOUCHI

Maitre assistant EHEC

1^{er} Promotion

Juin 2014

Résumé

Les banques, entreprises faisant le commerce de l'argent, exercent leurs activités, qui deviennent de plus en plus complexes, dans un environnement en perpétuel développement qui les expose, à chaque fois, à de nouveaux risques. Ces derniers doivent être gérés de manière optimale afin d'éviter d'éventuelles faillites.

Le contrôle interne constitue un élément principal au niveau d'une banque, il représente pour cette dernière un ensemble de procédures qui sont mis en place pour assurer la protection de son patrimoine, garantir la fiabilité et l'intégrité de ses informations financières et opérationnelles, s'assurer du respect des lois, règlements et contrats, et permettre une gestion efficace et efficiente des opérations.

L'Audit Interne qui constitue, aujourd'hui, l'un des piliers fondamentaux d'une banque, en jouant un rôle majeur dans le processus de management des risques, est considéré comme un outil très important qui apporte une certaine assistance aux responsables quant à la gestion des activités bancaires.

Dans notre sujet, nous nous sommes intéressés par cycle de crédit d'investissement. En effet, nous avons tenté d'auditer le processus de ce cycle au niveau de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural, et de voir la contribution de l'Audit Interne à l'amélioration de processus crédit et d'éviter ainsi l'aboutissement au contentieux.

Summarize

The banks, companies making the trade of the money, carry on their activities, which become increasingly complex, in an environment under development perpetual which exposes them, each time, at the new risks. The latter must be managed in an optimal way in order to avoid possible bankruptcies.

Internal control constitutes principal element on the level of a bank, it represents for the latter a set of procedures which are set up to ensure the latter a set of procedures which are set up to ensure the protection of its financial information and operational, to make sure of the respect of the laws, regulation and contracts, and to allow an effective and efficient management operations.

Internal audit which constitutes, today, one of the fundamental pillars of a bank, by playing a main function in the process of management of the risks, is regarded as a very important tool which brings certain assistance to the persons in charge as for management of banking.

In our subject, we were interested by cycle of investment loan. Indeed, we tried to audit the process of this cycle on the level of the bank of Agriculture and Rural Development, and to see the contribution of the internal audit to the improvement of process credit and to avoid the result with the dispute thus.

تلخيص المذكرة

البنوك وشركات التي تتداول الأموال ، تقوم بممارسة دورها في بيئة غير مستقرة متعرض باستمرار الى التطوير المستمر، والتي تزداد تعقيدا والمخاطر الجديدة في كل مرة و التي يجب ان تدار على النحو الأمثل من بدورها أجل تجنب احتمال إفلاس.

الرقابة الداخلية هي عنصر أساسي في البنوك ، فمن هذا الأخير مجموعة من الإجراءات التي هي في مكان لضمان حماية تراثها، وضمان موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية ، ضمان الامتثال للقوانين واللوائح والعقود ، وتمكين الإدارة بفعالية وكفاءة العمليات

في موضوعنا هذا ، نحن مهتمون بدورة الائتمان الاستثمار. في الواقع، حاولنا لتدقيق عملية من هذه الدورة في بنك الزراعة والتنمية الريفية ، ونرى مساهمة التدقيق الداخلي من أجل تحسين عملية الائتمان وتجنب المنازعات.

Dédicaces

En témoignage de ma profonde affection et de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail :

À celle qui par amour et tendresse m'a élevé et fait de moi ce que je suis ; ma très chère mère.

À mon père, je lui dis merci du fond de mon cœur pour ton éducation, ton sacrifice qui m'a permis d'avoir cette réussite et ce bonheur.

À mon futur mari MAROUANE je lui merci pour ton soutien ; merci du fond de cœur.

À mes très chères sœurs Kheira et Amina et à mes chers frères Aissa et Ahemed.

Je dédie également ce travail à mon oncle ABDERAZAK et à toute sa famille.

Sans oublier ma très chère amie et sœurs Faiza.

À tous ceux qui me connaissent et qui m'ont encouragé de près ou de loin.

Remerciements

Ma profonde gratitude et mes plus vifs remerciements à tous ceux qui ont voulu accepter de juger mon modeste travail.

Je remercie la Direction et l'ensemble des enseignants de notre école qui n'ont ménagé aucun effort pour la réussite de mes études.

Mes chaleureux remerciements vont aussi au personnel de l'Inspection Générale et Audit, surtout mon encadreur M^{er} Ferhat BOULMA Auditeur au niveau de la BADR, pour sa disponibilité et assistance, et M^{ed} Zahra pour son infini gentillesse

Je remercie aussi bien vivement :

- L'ensemble des enseignants de la spécialité finance, particulièrement mon encadreur M^{er} GUETTOUCHI pour ses orientations, son écoute, ses précieux conseils sans lesquels ce travail n'aurait pu être réalisé.

Ces remerciements ne seraient pas complets sans une pensée pour Mes amies FAIZA, BADRA, FIFI et MARIEM pour leur encouragement et soutien.

Et enfin tous ceux qui ont contribué d'une quelconque manière à la concrétisation de ce travail, depuis sa préparation, jusqu'aux ultimes moments.

Imane BOUKREDIA

Liste des abréviations

1	ALE	<ul style="list-style-type: none">• Agence Locale d'Exploitation.
2	AMF	<ul style="list-style-type: none">• Autorité des Marchés Financiers.
3	AACIA	<ul style="list-style-type: none">• Association Algérienne des Contrôleurs et des Auditeurs Internes.
4	CBCB	<ul style="list-style-type: none">• Comité de Bale de Crédit Bancaire.
5	CIA	<ul style="list-style-type: none">• Certified Internal Auditor.
6	CNAR	<ul style="list-style-type: none">• Caisse National des Assurances et des Réassurances.
7	CNL	<ul style="list-style-type: none">• Caisse Nationale du Logement.
8	COSO	<ul style="list-style-type: none">• Commission of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission.
9	CRH	<ul style="list-style-type: none">• Caisse de Refinancement Hypothécaire
10	DG	<ul style="list-style-type: none">• Direction Générale.
11	DGA	<ul style="list-style-type: none">• Direction Générale Adjointe.

12	DR	<ul style="list-style-type: none"> • Décision Réglementaire.
13	DPAI	<ul style="list-style-type: none"> • Diplôme Professionnel des Auditeurs Internes
14	ERM	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Risk Management.
15	FRAP	<ul style="list-style-type: none"> • Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes.
16	FNL	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds National du Logement
17	GRE	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe Régional d'Exploitation.
18	IFACI	<ul style="list-style-type: none"> • Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes.
19	IIA	<ul style="list-style-type: none"> • Institut of Internal Auditor.
20	PV	<ul style="list-style-type: none"> • Procès Verbal.
21	QCI	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire de Contrôle Interne.
22	TVA	<ul style="list-style-type: none"> • Taxe sur la Valeur Ajouté.
23	TURNBULL	<ul style="list-style-type: none"> • Institut des Experts-Comptables d'Angleterre et du Pays du Galle.
24	SPA	<ul style="list-style-type: none"> • Société Par Action.

Liste des tableaux :

<u>Chapitre 1 :</u>	<u>page</u>
<u>Tableau 1.1 :</u> Recommandations de Bâle II sur le contrôle interne	20
<u>Chapitre 2 :</u>	
<u>Tableau 2.1 :</u> Les différences entre l'Audit Interne et l'Audit Externe.....	43
<u>Tableau 2.2. :</u> Les différences entre l'Audit Interne et le Contrôle de Gestion.....	44
<u>Tableau 2.3 :</u> Modèle tableau des risques.....	53
<u>Chapitre 3 :</u>	
<u>Tableau 3.1 :</u> Tableau des risques.....	116
<u>Tableau 3.2. :</u> Tableau des déférents objectifs.....	126
<u>Tableau 3.3 :</u> Questionnaire de Contrôle Interne « QCI	135

Liste des figures :

<u>Chapitre 1 :</u>	<u>page</u>
<u>Figure 1.01 :</u> Du COSOI au COSOII.....	28
<u>Chapitre 2 :</u>	
<u>Figure 2.1 :</u> Les métiers voisins de l'audit interne.....	42
<u>Figure 2.2 :</u> La cartographie des risques « diagramme de FARMER ».....	55
<u>Figure 2.3 :</u> Les outils de l'Audit Interne.....	60

Liste des annexes :

Annexe n° 01 : La liste de l'échantillon examiné ;

Annexe n° 02 : Organigramme Général de la BADR ;

Annexe n° 03: Organigramme représentatif des différents organes de contrôles au sein de la BADR ;

Annexe n° 04: Schéma Organisationnel de l'Inspection Générale et Audit ;

Annexe n° 05: Schéma Organisationnel du Groupe Régional d'Exploitation « GRE »;

Annexe n° 06 : Schéma Organisationnel de l'Agence en Organisation Commerciale Agence « OCA »

Annexe n° 07 : Modèle d'un ordre de mission ;

Sommaire

Introduction Générale.....	2
<u>Chapitre N°01 : Contrôle interne bancaire.....</u>	2
Section 01 : Les risques liés à l'activité bancaire.....	7
Section 02 : Présentation du contrôle interne.....	12
Section 03 : Le dispositif de contrôle interne et ses limites.....	18
Section 04 : Réglementation du contrôle interne bancaire.....	25
<u>Chapitre N°02 : Audit interne bancaire.....</u>	33
Section 01 : Généralités sur l'audit interne.....	33
Section 02 : Cadre de référence des pratiques professionnelles.....	43
Section 03 : Méthodologie et outils de l'auditeur interne.....	48
<u>Chapitre N°03 : Typologie de crédit.....</u>	64
Section 01 : L'environnement bancaire.....	64
Section 02 : Les crédits exploitation.....	67
Section 03 : Les crédits d'investissement.....	80
Section 04 : Les crédits destinés aux particuliers.....	84
<u>Chapitre N°04 : Déroulement d'une mission d'audit sur l'évaluation du processus crédit d'investissement.....</u>	89
Section 01 : Présentation De La Structure D'accueil.....	90
Section 02 : Présentation Du Dispositif De Contrôle Interne De La BADR.....	96
Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit sur « crédit d'investissement accordé par la BADR »	99
Conclusion.....	145

Le financement de l'économie consiste à trouver les fonds nécessaires à la production des biens et services et à la croissance d'un pays. Dans ce contexte, les banques jouent un rôle très important, elles constituent un instrument crucial dans l'octroi des crédits à l'investissement et à la consommation, et un véritable acteur institutionnel d'investissement boursier.

Les banques sont donc bien au cœur du financement de notre économie, et semblent bien être indispensables, en assurant le lien entre les différents acteurs du système économique et financier.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, les banques sont tenues de disposer d'un système de contrôle interne efficace et efficient. Sa principale fonction est de mettre en place l'ensemble des dispositions nécessaires, afin de réduire l'exposition aux risques liés à son activité. Certes, afin d'assurer la continuité de cette activité, les banques sont dans l'obligation de prendre des risques et doivent par ailleurs, les surveiller et les maîtriser afin de réduire l'impact lors de leur survenance.

En effet, la prise de risques excessive et l'embellissement comptable ont causé de nombreux scandales financiers, nous pouvons citer : l'affaire Enron en 2002, l'affaire Kerviel au sein de la Société Générale en 2007, et bien sûr la crise financière de 2008 qui avait plongé l'économie mondiale dans une récession sans précédent. Ces instabilités financières ont un coût économique et social élevé car elles perturbent le développement des pays en crise et ralentissent la croissance économique mondiale.

Le contrôle interne n'a sans doute jamais fait l'objet de débats aussi intenses qu'aujourd'hui.

En effet, ces événements ont sérieusement remis en cause la pertinence des systèmes de contrôle interne et de régulation des banques, et ont mis l'accent sur l'importance du contrôle interne dans le milieu bancaire et sur le rôle des dirigeants dans la supervision et le pilotage de celui-ci.

A cet effet, la régulation financière par la mise en place d'instruments et d'institutions destinés à lutter contre ces perturbations, est devenue une priorité.

Plus que jamais l'audit interne est une fonction incontournable appelée à jouer un rôle accru au service des dirigeants et administrateurs. Pour preuve, il leur apporte un degré d'assurance sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il peut également, pour la direction générale, constituer un outil d'amélioration de la performance contribuant ainsi à la compétitivité de la société.

En Algérie, les autorités de contrôle et de réglementation ont pris des initiatives en vue de développer la fonction de contrôle interne, par l'élaboration du règlement N°02/03 du **28 Octobre 2002** relatif au Contrôle Interne des Banques et Etablissements Financiers, modifié et complété par la conception du nouveau règlement N°11/08 du **28 Novembre 2011**.

Ce règlement met l'accent sur les différents risques auxquels sont exposées les banques, ainsi que les dispositifs de contrôle interne à instaurer pour y faire face (surveillance, mesure...).

Parmi ces risques, le risque de crédit, demeure toujours le risque le plus répandu dans les banques. En effet, le taux de non remboursement des crédits octroyés, toutes banques confondues, avoisinait les 20% en 2011¹, ce qui est très important et préoccupant.

A cet effet, les banques publiques devraient continuer à moderniser leurs systèmes d'information et d'évaluation des risques, en particulier pour faire en sorte que les nouvelles incitations à octroyer des prêts aux PME ne créent pas de nouveaux risques de défaut.

C'est dans cette perspective que nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

« Comment l'audit interne peut-il évaluer et améliorer le dispositif de contrôle du processus crédit d'investissement ? »

Ces questions subsidiaires explicitent notre problématique :

1. Qu'est-ce qu'un système de contrôle interne ? quels sont ses objectifs, ses composantes et ses limites?

¹ Rapport du Fond Monétaire International, N° 12/20, janvier 2012.

2. Qu'est-ce que l'Audit Interne ? Et quel est le cadre de référence le régissant ?
3. Quelle est la méthodologie de conduite d'une mission d'audit ? et quels sont ses outils ?
4. Comment se déroule une mission d'audit pour l'évaluation et l'amélioration du cycle du crédit d'investissement au niveau de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « BADR » ?

L'objectif de notre mémoire est de décrire le déroulement de toutes les étapes d'une mission d'audit interne sur le cycle d'octroi de crédit d'investissement au niveau de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « BADR » et notamment l'évaluation du dispositif de contrôle interne, en essayant de suivre la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne adoptée et reconnue par la profession.

Nous avons posé les hypothèses suivantes :

- ✓ Un système de contrôle interne efficace est indispensable pour minimiser les risques dans les activités bancaires ;
- ✓ Sans la fonction d'audit interne, la banque peut évaluer son système de contrôle interne et détecter les dysfonctionnements éventuels ;
- ✓ La structure audit interne au niveau de la banque arrive à corriger toutes les insuffisances de contrôle interne.

La méthodologie suivie dans notre recherche se base sur la recherche documentaire, l'enquête et l'analyse afin de confirmer ou infirmer ses hypothèses.

Pour répondre à notre problématique et aux différentes questions posées, nous avons choisi de scinder notre travail en trois chapitres.

Un premier chapitre sera consacré au contrôle interne des banques, nous aborderons dans un premier temps : les risques liés à l'activité bancaire ; et dans un second temps : les différentes définitions de contrôle, ses objectifs, ses acteurs ; et en troisième le dispositif de contrôle interne et ses limites. Nous avons terminé notre premier chapitre par l'exposé de la réglementation du contrôle interne bancaire notamment le COSO I et II, le comité de

Bâle I et II, ainsi que le règlement Algérien N° **11/08 du 28 novembre 2011** relatif au Contrôle Interne des Banques et Etablissements Financiers.

Le second chapitre sera dédié à l'audit interne bancaire, nous entamerons d'abord une généralité sur l'audit interne : son historique, sa définition, ses caractéristiques, ses types et enfin ses métiers voisins, puis, son corpus doctrinal : code de déontologie et les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, et enfin, la méthodologie et les outils de l'auditeur interne.

L'environnement bancaire et les différents types de crédit accordés par la banque feront l'objet du troisième chapitre.

A la lumière de ces notions théoriques, nous achèverons notre travail par un quatrième chapitre qui portera sur le cas pratique, en présentant le déroulement d'une mission d'Audit Interne sur l'évaluation du processus de crédit d'investissement au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « BADR ».

Le contrôle interne représente la finalité de l'audit interne et le but ultime qu'il aspire.

Le dispositif de contrôle interne mis en place au sien d'une organisation doit s'adapter à l'environnement dans lequel celle-ci active. Son rôle consiste en la maîtrise des activités grâce à une approche par les risques et à travers un déploiement au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

En vue de présenter le dispositif de contrôle interne et les caractéristiques qu'il doit revêtir dans le cadre de l'activité bancaire, nous articulons notre chapitre comme suit ; dans la 1^{ère} section les risques liés à l'activité bancaire ; la 2^{ème} pour la présentation du contrôle ; nous terminerons ce chapitre par la réglementation du contrôle interne en milieu bancaire.

Section 1 : Les risques liés à l'activité bancaire

Les banques, entreprises faisant commerce de l'argent, évoluent au sein d'un environnement mouvant qui est à l'origine de changements constants en matière d'exposition aux différents risques. Ces mutations doivent être gérées par la banque de manière optimale sous peine de faire face à des pertes pouvant aller jusqu'à la faillite.

De plus, et en vue de la maîtrise des risques, les autorités monétaires ont mis en place un certain nombre de règles prudentielles que les banques doivent respecter.

1. La notion du risque bancaire :

L'IIA¹ et l'IFACI² dans le glossaire des normes, définissent le risque comme étant :
« *La possibilité que se produise un évènement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs.* »

La caractéristique propre du risque est donc l'incertitude temporelle qu'un évènement ayant une certaine probabilité de survenance et un certain impact, régisse et mette en péril la continuité de l'activité bancaire.

« Le risque inhérent au secteur bancaire se distingue par sa multiplicité et par son caractère multidimensionnel ne pouvant être mesuré par un seul indicateur.

¹ The Institute of Internal Auditors.

² Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

Si le degré de maturation du risque constitue le critère premier pour déterminer sa prise en compte ou non dans le travail d'analyse, il est aussi possible de caractériser le risque :

- ✓ **Selon sa nature** : risque financier, risque juridique, risque patrimonial, risque social, risque politique...etc. ;
- ✓ **Selon son échéance**: risque à court terme, à moyen terme, à long terme ;
- ✓ **Selon ses effets** : risque direct, risque indirect ;
- ✓ **Selon sa complexité** : risque chiffrable ou non ;
- ✓ **Selon sa périodicité** : le risque peut être exceptionnel et unique ou peut se répéter par la suite. »³

2. Les risques bancaires :

« Le risque est défini comme étant l'occurrence d'un fait imprévisible-ou à tout le moins certain- susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise ou de modifier son patrimoine et ses résultats »⁴

Les risques bancaires sont multiples et multidimensionnels. Les principaux types de risques se présentent comme suit :

2.1. Le risque de crédit :

C'est le principal risque auquel est exposée une institution bancaire et demeure la cause première des difficultés et des faillites des banques.

Le risque de crédit, ou risque de contrepartie, représente la perte potentielle consécutive à l'incapacité du débiteur à honorer ses engagements.

Ce risque peut se manifester de différentes manières, parmi lesquelles nous citons :

- **Le risque de garantie** : il se traduit par l'impossibilité d'une banque à bénéficier de la garantie prise sur un crédit car celle-ci est invalide ou qu'une chute des cours de titre financiers induit une baisse des rentrées de fonds escomptées.

³ (Roger) RATTAZ, « *les risques bancaires et le comité de Bâle* », Séminaire ELC, décembre 2008.

⁴ (Elie) COHEN : « *Risque et contrôle du risque* » p.308, cité dans Yasmine AISSAOUI : « *Méthodologie de l'audit interne et maîtrise des risques inhérents à l'activité bancaire* », Ecole Supérieure de Banque, Alger, 2011, p.7.

- **Le risque pays** : c'est le risque qu'un emprunteur étranger (Etat ou entreprise) ne puisse pas honorer ses engagements. Ce risque est lié à la situation économique et financière du pays.
- **Le risque de concentration** : il est lié à une diversification insuffisante du portefeuille de la banque. Il peut se manifester dans le cas où la banque concentre ses crédits sur un seul groupe de clients, un seul secteur d'activités ou un seul pays.

Selon le règlement⁵ **11-08** du **28 novembre 2003** relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, le risque de crédit est défini comme étant un risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou des contreparties considérées comme un même bénéficiaire.

2.2. les risques de marché :

Ce sont les pertes potentielles résultant d'une variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de la banque et pouvant être échangés sur un marché.

Le risque de marché est défini par le règlement **11-08** comme suit :

« Il s'agit de risque de taux, de risque de variation de prix des titres de propriété, de risque de règlement-contrepartie et de risque de change »

Les risques de marché sont principalement au nombre de trois :

- **Le risque de taux d'intérêt** : il représente le risque de perte résultant d'une évolution défavorable des actifs financiers détenus dans le portefeuille de la banque.
- **Le risque de change** : il correspond à la perte potentielle entraînée par la variation du cours des devises par rapport à la devise de référence de la banque ayant des créances ou des dettes libellées dans ces différentes devises.
- **Le risque de variation des cours** : celui-ci concerne les établissements de crédits disposant d'un portefeuille d'actions et de produits dérivés⁶ (option, swaps etc.). Il se

⁵ Ce règlement sera abordé en détail dans la section III de ce chapitre.

⁶ Produits dérivés : c'est un contrat dont la valeur est dérivée du prix d'autre chose appelé « actif sous-jacent » généralement une des actions, obligations ou matières premières.

manifeste par une évolution défavorable des cours boursiers qui engendrerait des pertes au niveau du rendement des actifs mais aussi sur leur valeur.

2.3. le risque opérationnel :

« Le risque opérationnel représente l'ensemble des pertes que la banque pourrait supporter à la suite d'un mauvais fonctionnement de ses processus de gestion internes, d'erreurs humaines ou de problèmes informatique, voire d'événements purement externes comme par exemple un incendie ou une inondation. »⁷

Ce risque est défini par le règlement **11-08** comme étant :

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe. »

Le risque opérationnel est composé des principaux risques suivants :

- **Le risque juridique :** « risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations »⁸
- **Le risque informatique :** « il représente le risque de toute défaillance des équipements informatiques, de pannes ou encore d'absence de procédures de sauvegarde ».
- **Le risque comptable :** « c'est le risque lié à la comptabilisation erronée des opérations bancaires et au non respect des règles comptables ».
- **Le risque déontologique :**⁹ « il correspond au risque lié à la non application par la banque des principes déontologiques du secteur bancaire. En effet, le métier de banquier possède une très forte déontologie¹⁰ s'insérant notamment autour du secret professionnel et des comportements exemplaires et honorables ».

⁷ (Dov) ORGLE : « *Comptabilité et audit bancaire* », 2ème édition, Ed Dunod, 2008, p89.

⁸ Règlement 11-08 du Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

⁹ (Henri-PIERRE) MADER : « *Audit opérationnel dans les banques* », Ed. Organisation, 1994, p84.

¹⁰ Déontologie : Ensemble de règles et de devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux –ci et leurs clients ou le public.

- **Le risque de défaillance humaine ou d'erreur :** il se traduit par des ressources humaines incompetentes ou par de simples erreurs de manipulation.
- **Le risque de fraude :** c'est le risque de voir des membres du personnel commettre des actes qui iraient à l'encontre des intérêts de la banque, cela va des falsifications de documents aux détournements de fonds.
- **Le risque de blanchiment :** c'est le risque pour la banque de recevoir des fonds provenant d'activités illicites (liées au trafic de drogue au encore au financement du terrorisme par exemple). Le meilleur moyen de prévention est sans conteste de procéder à un choix méticuleux de la clientèle.

2.4. **le risque de liquidité :**

Le risque de liquidité ou plus exactement « risque d'illiquidité » est le fait pour une banque de ne pouvoir faire face à ses engagements à court terme du fait de l'impossibilité de se refinancer. Il correspond également au risque d'enregistrer des pertes liées à la difficulté pour la banque de se procurer les fonds dont elle a besoin à des conditions normales de marché.

2.5. **Les autres risques :**

- **Le risque commercial :**

Ce risque est lié à une perception négative de l'action commerciale de la banque par ses clients existants ou potentiels. Il intervient spécialement lors du lancement d'un nouveau produit bancaire qui pourrait ne pas produire l'effet escompté auprès des clients.

- **Le risque de taux d'intérêt global :**

« Risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumis au risque de marché »¹¹

¹¹ Règlement 11-08 op.cit.

Il représente le risque de perte ou de manque à gagner encouru par une banque qui détient des créances et des dettes dont les conditions de rémunération sont différentes, taux fixes et variables différents.

- **Le risque d'insolvabilité :**

Ce risque concerne la survie de la firme bancaire. Il présente un caractère induit en ce sens qu'il est la conséquence de la manifestation d'un ou plusieurs autres risques : pertes encourues de crédits non-remboursés, moins-values en raison d'évolutions défavorables des taux d'intérêts, des cours de change ou encore des titres financiers détenus.

La manifestation de ce risque est souvent précédée par une crise de liquidité résultant d'une détérioration de l'image de la banque et donc d'une impossibilité de se refinancer.⁷

- **Le risque systématique :**¹²

Les établissements de crédit sont interdépendants les uns par rapport aux autres. De ce fait, les pertes consécutives à la défaillance d'un établissement sont supportées, par un effet fait de contagion, essentiellement par le système bancaire sous trois formes :

- Les opérations interbancaires conclues avec l'établissement défaillant se traduiront par une perte pour l'établissement prêteur ;
- La solidarité de la place oblige fréquemment tous les établissements à participer à l'apurement du passif de l'établissement défaillant ;
- Les actionnaires d'un établissement de crédit sont fréquemment des établissements de crédit eux aussi et ils devront, conformément à leur rôle, participer au sauvetage de l'établissement défaillant.

Comme nous l'avons constaté lors de la crise des prêts hypothécaires « subprimes », la défaillance d'une banque (lehman Brothers) a engendré, comme un jeu de dominos, des difficultés dans d'autres établissements de crédits de part le monde.

Les risques bancaires étant multiples et leurs conséquences pouvant être néfastes, une réglementation a été mis en place afin d'en réduire l'impact en cas de survenance. La

¹²(Antoine) SARDI : « *Management des risques bancaires* », Ed. Afges, 2001, p21.

réglementation prudentielle prend principalement la forme de « limites » que les banques doivent constamment respecter.

Section 2: Présentation du contrôle interne

Le contrôle interne peut représenter une notion difficile à cerner, nous allons tenter d'en dessiner les contours à travers une présentation des principaux éléments qui le définissent.

1. Définition du contrôle interne :

En 1980, le COSO¹³ a publié un ouvrage portant le titre « *The internal control framework* ». Cet écrit constitue le point d'encrage du contrôle interne et ensuite a été traduit en français sous le titre « *la pratique du contrôle interne* ».

Cette traduction française du mot « *control* » (contrôle) est considérée comme la plus grande source de confusion dans la mesure où en anglais la notion de « *contrôle* » signifie « *maitriser* » tandis qu'en français elle admet le sens de « *vérifier* ». Néanmoins, c'est la dimension de « *maitrise* » qui est retenue comme précise par les professionnels.

Il n'existe pas de définition universelle du contrôle interne, plusieurs définitions ont été formulées par divers organismes professionnels. Nous retenons les suivantes :

1.1. Définition du COSO :

« *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants :*

- *Réalisation et optimisation des opérations ;*
- *Fiabilité des opérations financières ;*
- *Conformité aux lois et aux règlements en vigueur. »*

¹³The Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission.

1.2. Définition de l'AMF¹⁴:

« AMF » est un organisme public indépendant, doté de la personnalité morale et disposant d'une autonomie financière, qui a pour missions de veiller : à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers ; à l'information des investisseurs ; au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers.¹⁵

L'AMF donne la définition suivante du contrôle interne :

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- *Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;*
- *Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »¹⁶*

1.3. Définition du TURNBULL¹⁷:

« Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements, et autres aspects d'une entreprise qui combinés :

- *Facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à répondre de manière appropriée aux risques commerciaux, opérationnels, financiers, de conformité et tout autre risque, afin d'atteindre ses objectifs ; ceci inclut la protection des actifs contre un usage inapproprié, la perte et la fraude , et l'assurance que le passif est identifié et géré ;*

¹⁴ L'Autorité des Marchés Financiers.

¹⁵ <http://www.amf-france.org>

¹⁶ (P)SCHICK, (J) VERA, (O).BOURROUILH-PAREGE, « *Audit interne et référentiels de risques* », Ed. DUNOD, Paris, 2010. p 21.

¹⁷ Institut des Experts-Comptables d'Angleterre et du Pays du Galle.

- Aident à assurer la qualité du reporting externe et interne ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus qui génèrent un flux d'informations pertinentes et fiables en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation ;
- Aident à assurer la conformité aux lois et aux règlements ainsi qu'aux politiques internes relatives à la conduite des affaires. »¹⁸

1.4. Définition de l'IFACI¹⁹:

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation, à quelque niveau que ce soit, destiné à leur donner en permanence une assurance raisonnable que :

- Les opérations sont réalisées, sécurisées, optimisées et permettent à une organisation d'atteindre ses objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine ;
- Les informations sont fiables ;
- Les lois, les réglementations et les directives de l'organisation sont respectées. »²⁰.

Ces définitions ne sont pas contradictoires, mais se rejoignent et font ressortir les principales caractéristiques du contrôle interne :

- Le contrôle interne est un processus qui fonctionne en continu ;
- Le contrôle interne concerne tous les membres de l'entreprise à quelque niveau qu'ils soient (responsables, opérationnels) ;
- Le contrôle interne est un moyen qui contribue à assurer une maîtrise des activités et non une fin en soi ;
- Le contrôle interne est un état d'esprit et non une fonction.

¹⁸ (Elisabeth) BERTIN : « *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* », Ed. organisation, 2007, p57

¹⁹ Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne

²⁰ (Yasmine) AISSAOUI : « *méthodologie de l'audit interne et maîtrise des risques inhérents à l'activité bancaire* », Ecole Supérieure de Banque, Alger, 2011, p15

En plus des spécificités, ces diverses définitions permettent une prise de connaissance des objectifs assignés au contrôle interne qui se présentent sous quatre principales catégories précitées.

2. Les objectifs du contrôle interne :

L'objectif principal de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne au sein d'une institution bancaire, comme pour tout type d'organisation, est d'assurer sa pérennité à travers la maîtrise de ses opérations et de ses risques.

De cet objectif général découlent les objectifs permanents du contrôle interne à savoir :

2.1. La protection du patrimoine :

Il est important de prendre la notion de patrimoine au sens le plus large, celui-ci inclut non seulement les actifs immobilisés de toutes natures, les actifs immatériels mais également les hommes qui représentent l'élément le plus précieux d'une banque. On y intègre également l'image de la banque, qui peut être altérée par une mauvaise maîtrise et avoir des répercussions néfastes sur celle-ci, ainsi que la technologie et ses informations confidentielles.

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

Le dispositif de contrôle interne mis en place au sien d'une banque doit permettre une maîtrise des mécanismes d'émission d'informations financières et opérationnelles. Ces dernières doivent être fiables, vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

En effet, les décisions de gestion en milieu bancaire telles que l'octroi de crédit ou la gestion de la trésorerie sont conditionnées par la qualité des informations dont on dispose à ce moment là. Une information non disponible ou non mise à jour aurait pour conséquence de fausser le jugement du banquier et donc de nuire à son organisation.

Ceci concerne également la qualité des états financiers émis qui doivent refléter une image fidèle de la banque.

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

L'activité bancaire est fortement réglementée eu égard à sa complexité, du rôle qu'elle joue dans l'économie et des différents risques auxquels elle est exposée. De ce fait, le contrôle interne doit permettre d'assurer autant que faire se peut une application des dispositions légales émanant des autorités compétentes mais également des procédures interne et des contrats conclus avec les clients et les divers partenaires. Les principaux problèmes qui pourraient altérer l'atteinte de cet objectif seraient le manque de communication, le défaut de supervision ou la confusion des tâches.

2.4. L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes :

Le dispositif de contrôle interne mis en place au sein d'une banque doit permettre une utilisation optimale des ressources à travers une allocation efficace et efficiente des moyens mis à disposition (moyens humains, techniques, matériels, financiers, etc.) en vue d'atteindre les objectifs fixés.

3. Les acteurs de contrôle interne :²¹

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

3.1. Le conseil d'administration ou de surveillance :

Le niveau d'implication des conseils d'administration ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à une autre.

Il appartient à la direction générale de rendre compte au conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. En tant que besoin, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs pour faire procéder par la suite aux contrôle et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

²¹ Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF, janvier 2007.

3.2. La direction générale :

Elle est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

3.3. Les auditeurs internes :

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

3.4. Les membres du personnel :²²

Contribuent eux aussi au contrôle interne, celui-ci relève, explicitement ou implicitement, de la responsabilité de chacun. Tous les membres du personnel jouent un rôle dans la réalisation du contrôle interne et sont tenus de communiquer tout problème qu'ils viendraient à constater dans la conduite des opérations, de même que toute violation du code de conduite ou à la politique interne de l'organisation.

²² Comité des normes de contrôle interne, lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public, 2006.

Section 3 : Le dispositif de contrôle interne et ses limites

Le contrôle interne doit concerner toutes les fonctions de la banque, toutes ses directions, ses opérations, etc. celui-ci ne peut être mis en place de manière globale mais doit plutôt être composé de plusieurs sous-dispositifs, chacun concernant une fonction particulière de la banque.

De plus, il est important de ne pas perdre de vue le caractère relatif du contrôle interne en ce sens qu'il ne peut éliminer le risque mais juste le réduire eu égard aux limites qu'il présente.

1. Le dispositif de contrôle interne :

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne au sien d'une fonction de la banque est conditionnée par l'identification de « préalables » et la mise en place de « composantes » :

- 1. Les préalables :** la mission, les facteurs de réussite et les règles du jeu.
- 2. Les composantes :** celle-ci peuvent être scindées en deux catégories :
 - Les dispositifs de pilotage : les objectifs, les moyens et le système d'information.
 - Les dispositifs de contrôle : l'organisation, les procédures et la supervision.

1.1. Les préalables²³ :

La prise de connaissance de préalable constitue un gage d'efficacité du dispositif du contrôle interne. Ces éléments permettent de cerner la fonction à mettre « sous contrôle » afin de pouvoir élaborer le dispositif qui lui sera le mieux.

- **La mission :**

C'est la raison d'être du poste de travail. Toute fonction au sien d'une banque s'exerce suivant une politique spécifique. De ce fait, tout responsable doit définir ou tout au moins connaître la politique spécifique à son domaine d'intervention.

²³ (Jacques) Renard « *Théorie et pratique de l'audit interne* ». Paris Ed. Organisation Groupe Eyrolles, 2010. p 166.

La mission se traduit principalement par une ou plusieurs actions dans un domaine précis accompagnées des résultats attendus.

Une même fonction peut être accomplie selon plusieurs politiques, il est donc important de fixer la mission assignée à chaque responsable afin de pouvoir mettre en place le dispositif de contrôle interne adéquat.

- **Les facteurs de réussite :**

Les facteurs de réussite sont des éléments permettant l'accomplissement de la mission assignée au responsable et l'atteinte des objectifs de contrôle interne. Ils représentent un préalable important puisqu'ils se traduiront par la suite en « moyens » à mettre en place.

Ces facteurs influençables par le responsable de la mission et peuvent se décliner en différentes qualités professionnelles (intégrité, compétitivité, motivation, etc.)

- **Les règles du jeu :**

Les règles du jeu présentent la particularité de ne pas être influençable par le responsable. Ce sont des contraintes externes entourant la mission assignée et qui doivent être constamment prises en considération par le responsable. Elles peuvent représenter des contraintes réglementaires (réglementations bancaire diverses, réglementation du travail, etc.), techniques (budget alloué) ou encore liées à l'éthique.

Chaque responsable doit impérativement avoir une connaissance parfaite des règles propres rattachées à sa mission. Pour ce faire, il doit disposer d'une documentation mise à jour et facile d'accès.

Une fois les préalables identifiés, on procède à l'élaboration du dispositif de contrôle interne à travers la fixation de ses différentes composantes.

1.2. Les composantes :

Elles représentent les principaux éléments du dispositif de contrôle interne et qui contribuent, chacun à sa manière, à la maîtrise de l'activité.

- **Les objectifs :**

A chaque fonction doivent être fixé des objectifs. Ces derniers représentent l'ensemble des meilleures cibles à atteindre afin de remplir la mission confiée.

Les objectifs doivent découler des objectifs généraux de contrôle interne et traduire ceux-ci en termes de buts spécifiques concourant à la réalisation de la mission assignée à chaque responsable.

Ces objectifs doivent être traduits en indicateurs quantifiables, ambitieux mais surtout pouvant être suivis dans le temps. Le suivi des objectifs doit être réalisé à travers un système d'information fiable et spécifique à chaque mission.

- **Les moyens :**

Les moyens sont l'ensemble des éléments concourant à la réalisation des objectifs. Leur détermination doit faire l'objet d'une étude approfondie permettant l'atteinte des objectifs fixés avec efficacité et efficience.

On distingue trois principaux types de moyens :

- ✓ **Les moyens humains :**

La qualité des ressources humaines représente la clé de réussite du dispositif de contrôle interne mis en place et sans laquelle il serait condamné à l'échec.

Le recrutement passe préalablement par l'identification des profils recherchés pour un poste spécifique en termes de qualifications et d'expérience. Néanmoins, le recrutement de « bons » éléments ne suffit pas à assurer la performance des moyens humains, celui-ci doit être assorti d'une formation professionnelle continue ayant pour finalité la mise-à-jour des connaissances et la promotion interne.

Enfin, il est important de souligner l'importance des qualités d'éthique et d'intégrité du personnel et sa connaissance du code de Déontologie régissant le métier de banquier.

✓ **Les moyens financiers :**

Ce sont les budgets alloués à chaque activité pour l'atteinte des objectifs fixés. Les budgets sont généralement annuels mais peuvent faire l'objet d'ajustements en cours d'année.

✓ **Les moyens techniques :**

On entend par moyens techniques l'ensemble des techniques de gestion (règles de déroulement des opérations et de prise de décisions), techniques commerciales (opérations de marketing, publicité, etc.) ou toutes autres concourant à l'atteinte des objectifs.

• **Les systèmes d'information et de pilotage :**

Le système d'information joue un rôle très important dans la maîtrise des opérations d'une banque. Celui-ci peut représenter un ensemble de tableaux de bord imbriqués qui reprennent chacun, et aux différents niveaux hiérarchiques, les indicateurs clés permettant le suivi de la réalisation des objectifs assignés

Un bon système d'information et de pilotage doit répondre aux exigences suivantes²⁴ :

- Il doit concerner toutes les fonctions, se décliner dans les différentes fonctions de la banque de la manière la plus appropriée ;
- Il doit être fiable et vérifiable, reposer sur des informations élémentaires de qualité basées sur les données réelles sans extrapolations ni hypothèses;
- Il doit être exhaustif, inclure l'ensemble de paramètres permettant le suivi de la réalisation des objectifs spécifiques ;
- Il doit être disponible en temps opportun, permettre l'accès aux informations recherchées dès que le besoin en est exprimé ;
- Il doit être utile et pertinent, satisfaire les besoins des utilisateurs sans les submerger d'informations superflues et infructueuses.

²⁴ (Jacques) RENRD : « *théorie et pratique de l'audit interne* », Ed. Organisation, 2010, pp 173-175

- **L'organisation :**

L'organisation est un élément particulièrement important du dispositif de contrôle interne d'une activité en milieu bancaire. Elle permet de structurer l'activité et de lui offrir une assise solide en vue d'en améliorer la maîtrise.

Il n'existe pas de modèle d'organisation universel applicable par toutes les entreprises ou même par tous compartiments d'une même entreprise. Il est donc important de définir une organisation spécifique à la banque suivant sa taille, son environnement, sa culture, etc.

Le principe de base de toute organisation est la « séparation des tâches » c'est-à-dire la répartition des tâches de telle manière que celle qui sont fondamentalement incompatibles ne puissent pas être exercées par une seule et même personne (fonction décision comptabilisation par exemple).

L'organisation se décline en quatre principaux éléments :

- ✓ **L'organigramme hiérarchique :**

L'organigramme hiérarchique est un outil graphique permettant la représentation synthétique de l'ensemble des structures de la banque, d'une entité ou d'un service particulier de manière à faire transparaître la répartition des responsabilités hiérarchique et fonctionnelles.

- ✓ **La nomenclature des postes :**

La nomenclature des postes est un ensemble de fiches reprenant chacune le code du poste, sa dénomination officielle, les compétences requises ainsi que les tâches attribuées à son occupant. Elle permet de définir avec exactitude des tâches correspondant à chaque poste de travail et d'éviter ainsi les doubles emplois ou encore l'enchaînement de tâches incompatibles ou contradictoires.

- ✓ **La définition des pouvoirs et latitudes :**

Chaque membre du personnel d'une banque doit connaître très exactement les tâches qui lui incombent mais également les limites qui lui sont fixées en matière de prise de

décisions et de pouvoirs de signature notamment. Les délégations doivent être écrites, connues des bénéficiaires et de leur hiérarchie mais également mises-à-jour continuellement.

✓ **Les éléments matériels :**

Ce sont des éléments concourant à la protection et à la sauvegarde des biens et des personnes évoluant au sein de l'organisation. Ils se traduisent par différentes fonctions : protection dans les bureaux, sécurité des caisses, mise en place de dispositifs électroniques de surveillance, etc.

• **Les méthodes et procédures :**

Les méthodes de travail et les procédures de la banque doivent être connues de tous.

Pour ce faire, elles doivent être :

- Ecrites, formalisées sous forme de documents ;
- Simples et spécifiques, rédigées de façon claire et classées de manière à faciliter leur consultation ;
- Mises-à-jour régulièrement, suivant leur évaluation au sein de la banque,
- Portées à la connaissance des exécutants, à travers une accessibilité permanente.

Dans les organisations modernes, ces documents sont informatisés permettant ainsi à chaque membre de l'organisation d'avoir accès de façon simple et rapide à l'ensemble des fichiers ayant trait à ses activités. Ceci permet également de faciliter leur mise-à-jour.

• **La supervision :**

C'est le dernier, mais non moins important, élément constitutif de contrôle interne mis en place au sein d'une activité bancaire. Il vise à s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés à travers un contrôle des activités.

Il se traduit d'abord par acte d'assistance²⁵ permettant au responsable d'une activité donnée d'encadrer ses subordonnés dans l'exercice de tâches nouvelles par exemple.

²⁵ Idem, p.185.

Ensuite, c'est un acte gratifiant permettant de leur exprimer l'intérêt à leur travail.

Enfin, il représente un acte de vérification visant à leur montrer, selon une périodicité aléatoire mais certaine, que leur travail est examiné et ainsi à les dissuader d'accomplir des actes inappropriés.

L'acte de superviser se trouve d'autant plus facilité par l'utilisation d'un système d'information performant permettant de mesurer à tout moment les écarts aux objectifs afin de pouvoir décider des actions correctives à mener.

La mise en place de ce dispositif de contrôle interne ne peut se réaliser qu'à travers la collaboration de l'ensemble des membres de la banque tels que : la direction du contrôle de gestion pour la conception des tableaux de bords et système d'informations, la direction de gestion des ressources humaines pour la mise en place des organigrammes hiérarchiques et fiches de postes, la direction de l'informatique pour la conception des systèmes, etc.

Néanmoins, les dispositifs de contrôle interne présentent certaines limites qu'il convient d'analyser.

2. Les limites du contrôle interne :

Le contrôle interne aussi bien conçu soit-il ne peut offrir qu'une assurance raisonnable de la maîtrise de l'activité de la banque et non une assurance totale. Il doit viser la réalisation des objectifs assignés. La probabilité d'atteinte de ceux-ci est soumise à certaines limites inhérentes à tout dispositif de contrôle interne dont les principales sont les suivantes :

2.1. Les dysfonctionnements :

Le système de contrôle interne peut afficher certains dysfonctionnements. Ces derniers peuvent résulter de défaillance humaines, d'une mauvaise interprétation des instructions par les membres du personnel ou encore de simples erreurs.

2.2. Les erreurs de jugement :

Les responsables sont souvent amenés à prendre des décisions à partir de données disponibles, selon les prévisions faites sur l'évolution de l'environnement de la banque et ce durant un laps de temps donné. Le contrôle ne peut empêcher la prise de décisions stratégiques et opérationnelles qui, a posteriori, s'avéreront mauvaises et ne produiront pas les effets escomptés.

2.3. Les contrôles outrepassés par le management :

Certains contrôles peuvent faire ressortir des dysfonctionnements que le management choisit sciemment de dissimuler. Ceci permettrait, par exemple, d'afficher des bénéfices annuels faussement conséquents, de maquiller des états financiers jugés peu flatteurs pour la banque ou encore de taire certaines transgressions aux lois et réglementations en vue d'en obtenir des avantages personnels ou au profit de la banque elle-même.

2.4. Les collusions :

La complicité existant entre deux ou plusieurs membres du personnel de la banque peut permettre de déjouer le dispositif de contrôle interne. Ainsi, ils pourraient rompre la chaîne de contrôles mise en place et dissimuler certains dysfonctionnements et irrégularités.

2.5. Le rapport couts/ bénéfices :

Il convient, avant la prise de toute décision de mise en place d'un nouveau dispositif de contrôle interne, d'apprécier son opportunité. Cela se traduit par une analyse comparative entre le cout des contrôles et les avantages attendus. Cette étude peut être difficile à réaliser mais reste néanmoins indispensable afin d'éviter les dispositifs inutilement couteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

Malgré les limites exposées, le contrôle interne demeure un outil indispensable qui doit impérativement être mis en place au sein d'une banque en vue de maîtriser ses activités.

L'activité bancaire étant complexe, le dispositif de contrôle interne à mettre en place en son sein a fait l'objet de recommandations (comité de Bale) et d'une réglementation en Algérie (Règlement **11-08** du **28 Novembre 2011** relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers) que nous allons développer dans la section suivante.

Section 4 : Réglementation du contrôle interne bancaire

Le contrôle interne bancaire est régi par une réglementation visant à définir un référentiel sur lequel les banques doivent s'appuyer en vue de remplir pleinement leur objectif de maîtrise des activités de manière générale et des risques plus particulièrement.

1. Le COSO :

Parmi les différentes définitions du contrôle interne, une d'entre elle mérite une attention particulière, de par le succès qu'elle rencontre : le COSO

Ce dernier est une réflexion initiée en deux étapes, le COSO1 dans les années 1980 et le COSO II en 2004.

a. COSO I :

Le comité a développé un référentiel méthodologique d'analyse du contrôle interne édité pour la première fois en France en 1992, sous le titre « *La pratique du contrôle interne* ». Le COSO définit le contrôle interne, décrit ses composantes et fournit des critères par lesquels les systèmes de contrôle peuvent être évalués.

Le COSO I retient cinq éléments essentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités : ils réunissent donc les conditions indispensables pour un bon contrôle interne.²⁶

Ces éléments sont présentés sous la forme d'une pyramide (figure n°1).

b. COSO II :

À partir du COSO I les différents éléments identifiés ont été affinés et complétés en approfondissant plus particulièrement l'évaluation des risques. On lui substitue alors une notion nouvelle, celle d'Enterprise risk management «ERM», ou gestion globale du risque. L'approfondissement des travaux du COSO I a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement, permettre l'implantation d'un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques.

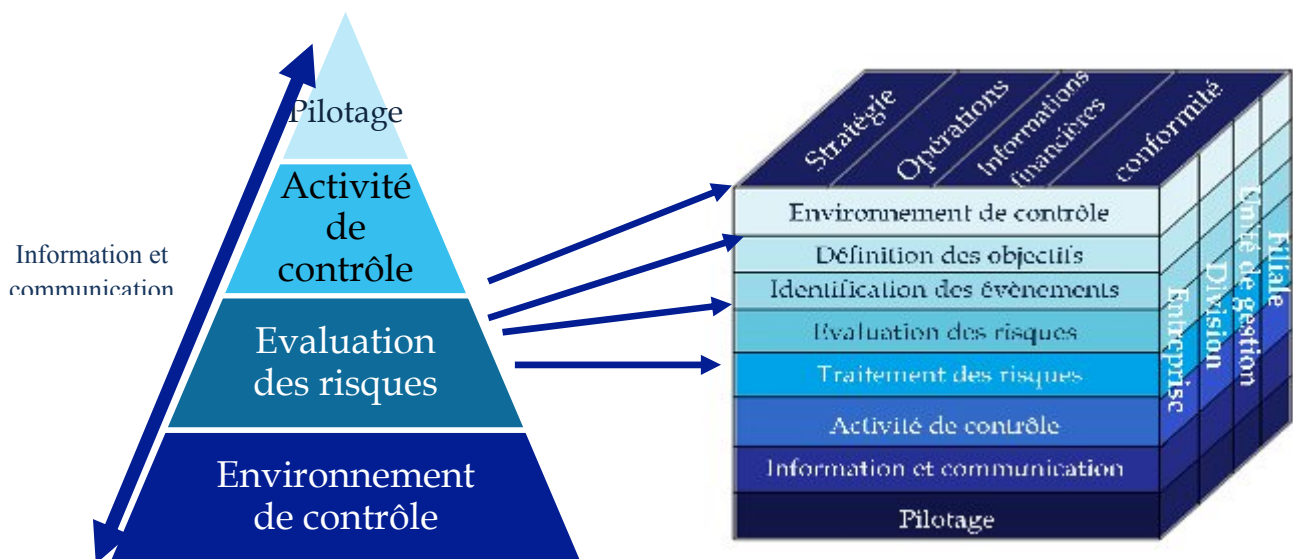
²⁶ KPMG **Thierry Colatrella - Partner**, le référentiel COSO et sa portée universelle, 24 juin 2012, Alger.

Les auteurs du COSO ont ajouté deux autres dimensions à ces cinq éléments :

- Un classement par nature : opérations, reporting financier, conformité pour souligner que chaque élément devait être apprécié sous ces trois aspects ;
- Un classement par destination pour rappeler que toutes les unités et activités de l'organisation étaient concernées.

Ainsi, COSO I est un référentiel de contrôle interne, le COSO II est plutôt un référentiel de management des risques. En fait, tout part du principe que sans une gestion globale et raisonnée des risques on ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs. Par voie de conséquence on ne pourrait être en mesure d'élaborer un contrôle interne satisfaisant.

Figure N°1 : Du COSO I au COSO II



Source : Sarra CHEKIRINE : « *Pratique de l'Audit Interne en milieu bancaire Audit du processus de Traitement et de Suivi du Précontentieux* », Ecole Supérieure de Banque, Alger, Décembre 2012.

2. Le comité de bale sur le contrôle interne :

Le 26 juin 2004, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB), qui réunit superviseurs et banquiers centraux, a publié Bâle II, nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres des banques, avec l'aval des gouverneurs des banques centrales et des responsables des autorités prudentielles des pays du G10²⁷. Tandis que son prédécesseur, l'accord de Bâle sur les fonds propres de 1988 (Ratio Cooke), mettait l'accent sur le niveau de fonds propres détenus par une banque, Bâle II privilégie la mesure et la gestion des principaux risques bancaires : risque de crédit, risque de marché et risque opérationnel. Le nouveau dispositif permet de mettre en rapport les pertes maximales qu'une banque est susceptible de subir au cours de l'année à venir avec les capitaux dont elle s'est dotée pour y faire face ; il offre aux banques une méthodologie pour établir un tel bilan.

Ainsi, le nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres, Bâle II, définit un langage commun qui améliorera la communication en matière d'exposition au risque entre les diverses parties prenantes (banques, superviseurs et investisseurs).²⁸

a. Recommandations de Bâle II sur le contrôle interne :

L'approche du contrôle interne s'est fortement consolidée après les réformes introduites par Bâle II, ainsi ces réformes ont contribué à renforcer le contrôle interne et à élargir son périmètre et cela peut être constaté depuis les trois piliers de Bâle II.

Le risque de crédit, le risque de marché et le risques opérationnel, sont inclus dans le ratio de solvabilité de Bâle II « McDonough » portant sur les exigences minimales en fonds propres nécessaires à la couverture des risques portés par l'établissement.

Ce ratio se calcule de la manière suivante:

$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risque pondéré}} \geq 8\%$
--

²⁷ Ce groupe est né dans les années 60, il comprend 11 pays : Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays Bas, Royaume-Uni, suède, Suisse.

²⁸ Ryoza Himino « Bâle II, la définition d'un langage commun », Rapport trimestriel de la BRI, septembre 2004.

Tableau n°1 : Recommandations de Bâle II sur le contrôle interne :

Au titre du pilier 1	Au titre du pilier 2	Au titre du pilier 3
<p>Les méthodes avancées de mesure du risque de crédit et du risque opérationnel requièrent un contrôle interne performant pour assurer des systèmes d'information et de mesure des risques de qualité.</p>	<p>Le contrôle interne doit effectuer une revue du processus de l'adéquation globale des fonds propres au regard des risques encourus par un établissement bancaire, en fonction de la nature, de l'étendue et de la complexité de ses activités.</p> <p>Aussi, le contrôle interne doit comporter dans ses procédures des réponses aux exigences des autorités de supervision bancaire.</p>	<p>La publication d'informations relatives au contrôle interne du risque de crédit et du risque opérationnel renforce significativement l'importance accordée à la qualité du contrôle interne dans l'appréciation de la solidité d'un établissement.</p>

Source : MAZOUNI Djadila, *pratique de l'Audit Interne en milieu bancaire, Mémoire ESB, décembre 2011.*

b. Les accords de Bâle III :

Suite à la crise des Subprimes qui a ébranlé le système financier mondiale, le Comité de Bâle a élaboré un ensemble de nouvelles mesures connues sous le nom de "Bâle III".

Ces mesures visent à renforcer la réglementation et la gestion des risques dans le milieu bancaire et à améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs résultant des tensions financières et économiques.

3. Le cadre réglementaire Algérien en matière de contrôle interne :

Ce cadre est défini par le règlement Banque d'Algérie N° 11/08 du 28 novembre 2011, modifiant et abrogeant²⁹ le règlement Banque d'Algérie N° 02/03 du 28 octobre 2002, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Des ajustements, des actualisations ainsi que des nouvelles notions, en matière de contrôle interne des banques et des établissements financiers, ont été apportés dans ce nouveau règlement. Les principales nouveautés concernent :

- **Les risques bancaires :**

Intégration de trois nouveaux risques :

- ✓ Le risque de concentration,
- ✓ Le risque de liquidité,
- ✓ Le risque de non-conformité.

- **Le contrôle permanent et le contrôle périodique :**

- ✓ Mise en œuvre d'un dispositif de contrôle permanent indépendant des unités opérationnelles ;
- ✓ Mise en œuvre d'un dispositif de contrôle périodique rattaché au plus haut niveau hiérarchique ;
- ✓ Désignation d'un responsable chargé du **contrôle permanent** ;
- ✓ Désignation d'un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du **contrôle périodique**.

- **Le contrôle de la conformité :**

- ✓ Mise en place d'un dispositif de contrôle du risque de non-conformité ;
- ✓ Désignation d'un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle du risque de non-conformité.

²⁹ **Article 74** du règlement 11/08 stipule que : « *les dispositions du règlement n° 02/03 du 28 octobre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers sont abrogées* ».

- **Le dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme :**
 - ✓ Se doter d'une organisation, de procédures et de moyens permettant de respecter les dispositions légales et réglementaires applicables à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
 - ✓ Disposer d'un système d'alerte permettant de déceler les opérations et activités suspectes.
- **L'organisation comptable et le traitement de l'information :**
 - ✓ Disposer d'une cartographie des risques permettant d'identifier et évaluer l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes qu'externes.
- **La surveillance et la maîtrise des risques opérationnels :**
 - ✓ Mise en place d'un plan de continuité de l'activité et le tester régulièrement.
- **Le système de documentation et d'archivage :**
 - ✓ Disposer de manuels de procédures décrivant les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, ainsi que les schémas comptables et les procédures d'enregistrement des opérations.
- **Les règles de gouvernance :**
 - ✓ L'instauration d'une culture de contrôle au sein de la banque ; tout le personnel doit comprendre son rôle dans le dispositif de contrôle interne et s'y impliquer activement.

Conclusion

Le contrôle interne représente un outil efficace de gestion des risques bancaires offrant une assurance raisonnable quant à la maîtrise de ceux-ci. Pour ce faire, il doit être conçu de façon à faire face aux mutations de l'environnement bancaire.

Notons que le contrôle interne ne se résume pas à un ensemble de procédures. ces dernières ne représentent qu'un élément parmi tant d'autres.

Afin de remplir pleinement son rôle, il doit concerner tous les membres du personnel et être décliné à l'ensemble des fonctions de la banque.

Enfin, le dispositif doit faire l'objet de réajustements et d'actualisation permanents à travers une évaluation constante et méthodique de la part de la fonction audit interne, cette dernière sera développée dans le chapitre suivant.

Chapitre 02 : Audit interne bancaire

De création récente comparativement aux autres fonctions de la banque, l'audit interne peut représenter une activité incomprise ou non appréciée à juste valeur.

Le rôle principal de l'audit interne est l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

Bien plus que ça, il représente une véritable aide au management de la banque puisque l'audit tend à la maîtrise des activités en adoptant une approche par les risques.

L'audit interne s'exerce dans le cadre d'un référentiel international permettant une gestion optimale de la fonction et se caractérise par une démarche permettant la détection des dysfonctionnements et leur prise en charge de manière efficace.

Nous nous proposons de lever certaines confusions quant la fonction d'audit interne à travers la présentation dans la 1^{ère} section des généralités sur l'audit interne en suite dans la 2^{ème} le cadre de référence pour la pratique professionnelle d'audit interne et le management de la structure d'audit interne dans la 3^{ème} section et en fin dans la 4^{ème} méthodologie et outils de conduite d'une mission d'audit interne.

Section 1: Généralités sur l'audit interne

L'audit est une fonction récente qui a su trouver sa place au sein des différentes organisations. Il se définit par un ensemble de spécificités qui nous permettent de délimiter son rôle et son domaine d'intervention et son positionnement par rapport aux autres métiers voisins.

1. Historique de la fonction d'audit interne :

1.1. Naissance au niveau international :

La fonction de l'audit interne est apparue pour la première fois aux États-Unis et cela après la fameuse crise économique de 1929, une forte récession économique a touché plusieurs entreprises c'est pourquoi l'établissement de l'ordre du jour était indispensable pour rétablir l'économie.

Jusque la uniquement les cabinets d'audit externe exerçaient leurs métiers de certification des comptes, bilans et états financiers, les entreprises qui subissaient cette récession cherchaient à minimiser leurs dépenses et donc à réduire les charges liées à la revue périodique de leurs comptes.

Chapitre 02 : Audit interne bancaire

Les entreprises les plus importantes faisaient appel aux cabinets d'audit externe pour avoir la certification des états financiers. Avec la crise ces entreprises ont eu la réflexion de confier les tâches assumées uniquement par les bureaux d'audit externe au personnel de l'entreprise, donc le terme « *interne* » revient du fait que les auditeurs sont des membres de l'entreprise. La fonction d'audit interne est considérée donc comme une fonction récente.

Au fil des années cette fonction s'est répandue dans tous les domaines et elle est passée du domaine purement comptable à l'ensemble des fonctions et opérations de l'entreprise.

Ainsi le développement et la propagation de cette fonction à travers le monde est liée à l'existence de deux instituts : l'IIA et l'IFACI :

❖ **IIA: « Institut des Auditeurs Internes »**

Association professionnelle fondée en 1941 aux USA, son rôle principal consiste à définir le cadre de référence de la pratique d'audit interne et d'assurer une diffusion des idées et des techniques les plus répandues en matière d'audit interne , actuellement l'IIA regroupe plus de 170.000 auditeurs répartis en 160 pays.

« Dans le cadre de ses missions, l'IIA :

- *Définit le cadre de référence de la pratique professionnelle de l'audit interne,*
- *Effectue de nombreuses recherches financées par « The IIA Research Foundation »,*
- *Certifie les auditeurs à travers plusieurs examens dont le CIA (Certified Internal Auditor),*
- *Publie la revue « Internal Auditor »,*
- *Procède à de nombreuses publications. »¹*

❖ **IFACI : « Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs internes »**

Organisme français qui rassemble toutes les entreprises et organisations qui pratiquent l'audit interne. Il a été fondé en 1965, il est affilié à l'IIA « Institut de l'Audit Interne », il regroupe actuellement environ 4000 auditeurs internes.

L'IFACI a pour vocation la promotion et le développement de la pratique de l'audit interne au sein des entreprises et de tous les organismes publics et privés, en tant qu'institut

¹ (Djadila fafa) MAZOUNI : « *Pratique de l'audit interne en milieu bancaire* », Ecole Supérieure de Banque, Alger, 2011, p33.

de formation, il contribue au renforcement de la compétence des acteurs, le diplôme délivré par l'IFACI est le DPAI (Diplôme Professionnel des Auditeurs Internes).

1.2.L'audit interne en Algérie :

« Cette fonction est récente en Algérie, elle a été pour bien longtemps mal connue et mal interprétée, souvent l'audit interne a été confondu à des métiers similaires tel l'audit externe et le contrôle et on l'a assimilé aussi à un domaine administratif et comptable.

La mise en place d'une structure d'audit interne en Algérie a vu le jour dans un premier temps dans les entreprises publiques, et cela suite à la promulgation en 1988 de la loi **n°88-01 du 12 janvier 1988** portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques pour instituer cette fonction dans les entreprises, cette loi constitue le cadre réglementaire et législatif régissant cette fonction en Algérie.

L'article 40 de cette loi stipule clairement que les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer une structure d'audit d'entreprise, et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

Dans l'univers bancaire l'implantation de la première structure d'audit interne a été faite dans une première fois au niveau du « Crédit Populaire d'Algérie » (CPA) et cela dans le 2^{ème} trimestre de l'année 1992. »²

❖ A.A.C.I.A : « Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens »

« Depuis sa création en juillet 1993, l'A.A.C.I.A multiplie les actions en direction des entreprises Algériennes pour, conformément aux objectifs qui lui ont été assignés statutairement, promouvoir et développer la fonction : « Audit interne » en Algérie.

L'article 3 des statuts stipule que : l'association est une personne morale de droit algérien, à but non lucratif, et ayant pleine capacité pour réaliser les objectifs qui lui incombent en vertu des présents statuts. Elle a pour objet :

² Idem, p34.

- ✓ De promouvoir et de développer la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- ✓ De créer et d'entretenir des liens entre les auditeurs pouvant favoriser la coopération et les échanges ;
- ✓ De proposer des axes de formation et de perfectionnement à l'audit interne ;
- ✓ De rassembler et diffuser une documentation sur l'audit interne ;
- ✓ De rechercher et développer des principes et des règles méthodologiques en respect de la déontologie de la profession ;
- ✓ De créer et d'entretenir des relations étroites avec les associations nationales et étrangères poursuivant des objectifs similaires. »³

2. Définition de l'audit interne :

Au sens étymologique du terme, le mot audit vient du latin « audire » qui veut dire écouter. Le mot anglais « to audit » signifie vérifier, surveiller, inspecter.

En 1999, l'Institut International de l'Audit Interne (IIA)⁴ a donné une définition de l'audit interne adaptée par l'IFACI en ces termes :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »⁵

3. Les caractéristiques essentielles de l'audit interne :

À partir de la définition de l'audit interne citée ci-dessus, quatre caractéristiques sont associées à la fonction de l'audit:

- ✓ L'universalité ;
- ✓ L'indépendance ;

³ Séminaire animé par (Meziane) Mohamed, le cadre associatif et les exigences de la professionnalisation de l'audit interne en Algérie: l'expérience de L'AACIA, Sétif 07 Juin 2009.

⁴ The Institute of Internal Auditors.

⁵ « Définition internationale de l'audit interne »

- ✓ L'objectivité ;
- ✓ La périodicité.

3.1. L'universalité :

Le caractère d'universalité de l'audit interne revêt un double sens. D'abord, l'activité s'applique à toutes les organisations, quelle que soit leur taille (petite, moyenne ou grande), leur nature (commerciale, industrielle ou de services). Ensuite, l'audit interne peut concerner n'importe quelle fonction de l'organisation, qu'elle soit financière, comptable, commercial, informatique, fonction audit elle-même et toute autre activité de l'organisation et toutes les structures (direction générale, direction centrale, départements, services, agences, etc.).

3.2. L'indépendance :

L'audit interne doit être indépendant dans l'exercice de sa mission. Il ne doit subir aucune limitation dans la définition de son champ d'intervention, la réalisation des travaux et la communication des résultats. Cette exigence doit être formalisée par écrit dans « la charte d'audit interne ».

L'indépendance est un facteur clé pour l'audit interne apporte une réelle valeur ajoutée. Elle est notamment confortée par un positionnement adéquat au sein de l'organisation, rattachement à la structure la plus élevée.

3.3. L'objectivité :

L'objectivité de l'audit interne est liée d'une part à l'adoption par l'auditeur d'une attitude d'esprit indépendante lorsqu'il effectue ses missions et d'autre part la mise en œuvre des normes et standards internationaux.

3.4. La périodicité :

L'audit interne est « *une fonction permanente dans l'entreprise, mais c'est une fonction périodique pour ceux qui la rencontrent* »⁶

Il n'existe pas de périodicité universelle pour la conduite des missions d'audit interne.

⁶ (Jacques)RENARD : « *théorie et pratique de l'audit interne* », 7eme édition, Ed. Organisation, 2010, p45.

Celle-ci est laissée à l'appréciation de chaque organisation suivant son degré d'exposition aux différents risques, les moyens dont elle dispose et ses techniques de management.

En effet, la banque devra mettre au point un plan d'audit basé sur une approche les risques lui permettant d'organiser l'activité d'audit interne.

4. Les types d'audit :

On distingue deux différents types d'audit selon leur domaine d'intervention :

4.1. L'audit financier et comptable :

« L'audit financier et comptable est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'émettre une opinion sur la régularité et la sincérité des états financiers »⁷

Dans le secteur bancaire, la régularité signifie la conformité aux règles et aux procédures définies par la législation et la réglementation comptables applicables aux banques et établissements financiers ainsi que la conformité aux principes comptables.

La sincérité, pour sa part, se traduit par une application de bonne foi des règles et procédures applicables aux banques et établissement financiers. Elle résulte notamment d'une présentation aussi objective que possible des états financiers afin qu'ils permettent une présentation fidèle de la situation de la banque, une appréciation correcte des dépréciations des créances et une présentation conforme des comptes. L'audit financier et comptable relève généralement du domaine de l'audit externe. Les missions légales sont effectuées par les commissaires aux comptes tandis que les missions contractuelles sont exercées par les cabinets d'audit indépendants.

4.2. Audit opérationnel :

L'audit opérationnel est une évaluation indépendante et objective des dispositifs de contrôle interne mis en place au sein d'une organisation dans ses multiples activités, structures et opérationnel.

⁷ (Yasmine) AISSAOUI : « *méthodologie de l'audit interne et maîtrise des risques inhérents à l'activité bancaire* », Ecole Supérieure de Banque, Alger, novembre 2011, P39.

Son objectif est d'émettre une opinion sur le degré d'exposition de la banque aux différents risques, de procéder à la formulation de recommandations pour les maîtriser et d'assurer un suivi permanent en vue de leur application.

Tandis que l'audit financier et comptable s'intéresse aux états financiers, l'audit opérationnel, lui, concerne l'ensemble des domaines de l'organisation.

Dans ce qui suit, nous assimilerons l'« audit interne » à l'audit opérationnel.

En plus de cette classification de l'audit interne, il existe une autre en fonction du but à atteindre.

4.3. L'audit de conformité :

Cela consiste à assurer que les lois, règlement, procédures, directives et toute instruction régissant l'activité ou l'organisation sont appliqués. L'auditeur dispose donc d'un référentiel qu'il s'agit de confronter à la réalité du terrain afin de relever les éventuels manquements, leurs conséquences et de formuler des recommandations pour corriger les insuffisances.

Il est parfois appelé « audit de régularité » lorsqu'il ne s'agit que de s'assurer de l'application des directives internes à l'organisation.

4.4. L'audit d'efficacité :

Dans ce cas, on ne dispose plus de référentiel proprement parlé mais de normes abstraites inspirées des meilleures pratiques internationales. L'auditeur interne construit un référentiel idéal en vue d'améliorer les performances de la banque en s'appuyant sur les notions d'efficacité⁸ et d'efficience⁹. Il appréciera donc l'existant par rapport aux composantes de ce référentiel.

4.5. L'audit de management :

Cela consiste pour l'auditeur à se faire expliquer la fonction occupée par l'audité et à la comparer à la mission initialement attribuée suivant le dispositif de contrôle interne mis en place. Ceci vise à s'assurer que la mission est bien comprise par l'audité afin de parvenir à

⁸ Efficacité : atteinte des objectifs fixés.

⁹ Efficience : atteinte des objectifs fixés en minimisant les moyens alloués.

une maîtrise des opérations. Ce type d'audit n'est pas facile à réaliser et fait impérativement appel à des auditeurs expérimentés et qualifiés.

4.6. L'audit stratégique :

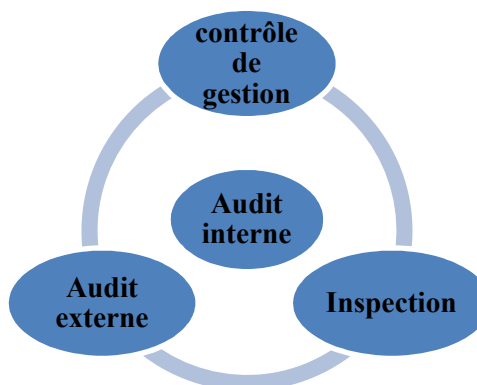
Celui-ci représente un audit de niveau supérieur rarement appliqué dans les organisations du fait de sa complexité.

L'audit de stratégie consiste en l'évaluation de la cohérence globale des politiques et stratégies de la banque avec son environnement.

5. Les métiers voisins de l'audit interne :

Il ne faut pas confondre l'audit interne avec d'autres métiers considérés comme voisins à cette fonction, qui sont repris dans la figure ci-après :

Figure n°1 : les métiers voisins d'audit interne.



Source : élaboré par nos même

5.1. L'audit interne et audit externe :

Avant d'étaler les différences entre les deux fonctions, voici une définition succincte de l'audit externe : fonction indépendante de la banque dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers.

Le suivant tableau récapitule les différences entre les deux fonctions :

Tableau N°01 : Les différences entre l’audit interne et l’audit externe

	Audit interne	Audit externe
Statut	Appartient à l’entreprise	Prestataire de service indépendant
Bénéficiaires	Managers, direction Générale, Comité d’audit	Actionnaires, banquiers, clients, fournisseurs.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécier la maîtrise des activités de la banque ; • Recommander des actions pour les améliorer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certifier la régularité, la sincérité et l’image fidèle des états financiers
Contrôle interne	Objectif	Moyen
Périodicité des audits	Périodique, en fonctions des risques recensés	Généralement en fin d’année ou de trimestre ; période de certification des comptes
Méthode	Spécifique et inédite	A base de rapprochements inventaires, analyses

Source : Hanane GHEZZAL « *L’AUDIT INTERNE BANCAIRE Cas : Audit de la gestion des réserves obligatoires* » ; Ecole Supérieure de Banque, Alger, Décembre 2012.

Toutefois, les deux fonctions demeurent complémentaires et leur collaboration ne peut qu’être bénéfique à la banque.

5.2. L’audit interne et inspection :

Alors que dans le cas de l’audit interne et de l’audit externe la distinction est facile à faire, pour l’inspection la frontière est plus étroite. En effet, tout comme l’auditeur interne, l’inspecteur est un membre du personnel et il réalise des missions de manière continue au niveau des différents compartiments de la banque.

La principale différence réside dans le fait que contrairement à l’audit interne, l’inspection n’a pas vocation à remettre en cause les directives mais uniquement à vérifier qu’elles sont appliquées. De plus, l’inspection s’intéresse souvent aux personnes alors que l’audit interne ne se focalise que sur les processus et la manière d’en améliorer l’efficacité.

Néanmoins, les deux fonctions demeurent étroitement liées en ce sens que les inspecteurs s’appuient souvent sur les constats faits par l’audit interne pour programmer des missions et qu’à leur tour, les auditeurs internes utilisent les rapports d’inspection pour

relever les dysfonctionnements afin d'en rechercher les causes, relever les défaillances du dispositif de contrôle interne et d'émettre des recommandations en vue de les corriger.

5.3. L'audit interne et le 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 réalisations conformes aux prévisions* »¹⁰

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

- S'intéressant à toutes les activités de la banque, 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-ci¹¹

Tableau N°02 : Les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Thème	Audit interne	Contrôle de gestion
objectifs	Donner une assurance sur la maîtrise des activités	<ul style="list-style-type: none"> • 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, écarts : dimension chiffrée
Périodicité	Fonction du risque	<ul style="list-style-type: none"> • N'est pas planifiée ; • Dépendante des résultats de la banque
Méthodologie	Propre à l'auditeur	Calculs, prévisions, analyses, déductions.

¹⁰ (Hanane) GHEZZAL : « *l'audit interne bancaire* », Ecole Supérieure de Banque, Alger, Décembre 2012, P54.

¹¹ Sarra CHEKIRINE : « *Pratique de l'Audit Interne en milieu bancaire Audit du processus de Traitement et de Suivi du Précontentieux* », Ecole Supérieure de Banque, Alger, Décembre 2012

Source: Djadila fafa.MAZOUNI « *pratique de l'audit interne en milieu bancaire Cas : Audit du cycle crédit immobilier aux particuliers au niveau du CPA* » ; Ecole Supérieure de Banque, Alger, Décembre 2011.

Les deux fonctions sont cependant complémentaires en ce sens que tout comme les autres fonctions de la banque, le contrôle de gestion peut faire l'objet de missions d'audit interne et il s'appuie sur les résultats des audits relatifs à la fiabilité des informations utilisées lors des prévisions notamment.

5.4. Le conseil ou consultant externe :

Les missions de conseil sont généralement exercées par des cabinets d'audit mais également par les consultants indépendants disposant de compétences dans des domaines particuliers. Contrairement à l'auditeur interne, le consultant externe est un spécialiste sollicité pour une mission spécifique par le directeur général ou tout autre responsable pour une durée déterminée.

Le tableau suivant récapitule les différences entre les deux fonctions :

Ces fonctions se rejoignent puisque les normes composant le référentiel international assignent un rôle de conseil à l'auditeur, d'où la nécessité d'une collaboration entre les deux.

Section 2 : Cadre de référence des pratiques professionnelles

L'audit interne est une fonction « normée » qui jouit d'une forte déontologie. En effet, l'IIA a procédé à l'élaboration d'un référentiel permettant d'organiser la fonction audit interne aussi bien du point de vue des comportements que des actes.

Le référentiel est composé des éléments suivants :

- La définition internationale de l'audit interne (citée en page 4) ;
- Le code de déontologie ;
- Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

1. Le code de déontologie :

Traduction française du « Code of Ethics », un ensemble de principes, des règles de conduite et de comportement que les auditeurs internes doivent respecter pour s'acquitter

Chapitre 02 : Audit interne bancaire

effectivement de leur fonction et responsabilité. Publié pour la première fois en 1968 par le conseil d'administration de l'IIA et révisé en 1988 puis en juin 2000.¹²

Ayant pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sien de la profession d'Audit Interne, ce code englobe :

- Des principes fondamentaux ;
- Des règles de conduite.

1.1. Les principes fondamentaux :

La pratique professionnelle de l'Audit Interne requiert des auditeurs qu'ils respectent les principes suivant :

- **Intégrité :**

L'intégrité des Auditeurs Internes est à la base de la confiance et la crédibilité accordées à leur jugement.

- **Objectivité :**

Les Auditeurs Internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné.

Les Auditeurs Internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

- **Confidentialité :**

Les Auditeurs Internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent. Ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légales ou professionnelle ne les oblige à le faire.

- **Compétence :**

Les Auditeurs Internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expérience requis dans l'accomplissement de leurs travaux.

1.2. Les règles de conduite :

Elles sont au nombre de douze (12), les règles de conduite sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des Auditeurs Internes.

¹² (Hanane) GHEZZAL : « *l'audit interne bancaire* », Ecole Supérieure de Banque, Alger, Décembre 2012, P54.

Elles peuvent se résumer ainsi :

- **Principe d'intégrité :**
 - Accomplir honnêtement les missions ;
 - Respecter la loi ;
 - Ne pas prendre part à des activités illégales ;
 - Respecter l'éthique.
- **Principe d'objectivité :**
 - Etre impartial ;
 - Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
 - Révéler les faits significatifs.
- **Principe de confidentialité :**
 - Protéger les informations ;
 - Ne pas en tirer un bénéfice personnel.
- **Principe de compétence :**
 - Ne faire ce qu'on peut faire ;
 - Améliorer ses compétences ;
 - Respecter les normes.

2. Les normes internationales pour la pratique professionnelles de l'audit interne :

2.1. Objectif des Normes :¹³

Les normes ont pour objet :

- De définir les principes fondamentaux pour la pratique de l'audit interne ;
- De fournir un cadre référence ;
- D'établir des critères d'appréciation ;
- D'être un facteur d'amélioration.

2.2. Composition :¹⁴

Les normes sont des principes obligatoires composés :

- De déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Elles sont applicables tant au niveau des services d'audit qu'au niveau individuel.

¹³ IFACI – Décembre 2012

¹⁴ Idem

- D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

On distingue trois (03) principales catégories de Normes : les normes de qualifications, les normes de fonctionnement et les normes de mise en œuvre.

a. Les Normes de qualification :

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant les missions d'audit internes. A la dernière publication des Normes, elles étaient au nombre de 18.

Les Normes de Qualification se décomposent en quatre (04) sous-catégories :

- **Série 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités :**

L'Audit interne doit mettre en place une « *charte d'audit interne* » permettant la définition de la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit ainsi qu'une reconnaissance du caractère obligatoire de la définition de l'audit interne, du code de déontologie et des Normes.

- **Série 1100 : Indépendance et objectivité :**

L'indépendance de l'audit interne se concrétise par un rattachement à un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation. Les auditeurs internes doivent faire preuve d'objectivité lors de l'accomplissement de leur mission à travers l'adoption d'une attitude impartiale et dépourvue de préjugés.

- **Série 1200 : Compétence et conscience professionnelle :**

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir faire et les compétences requises à l'exercice de leur fonction. Ils doivent s'efforcer d'améliorer leurs compétences à travers la formation professionnelle continue. Les auditeurs internes doivent également faire preuve de conscience professionnelle notamment lors de la gestion des risques significatifs menaçant l'organisation.

- **Série 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité :**

Ce programme vise à évaluer la conformité de l'audit interne avec la définition de l'audit interne et les normes ainsi que le respect du code Déontologie par les auditeurs internes.

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité tend également à s'assurer de l'efficacité et l'efficience de l'activité d'audit interne et à la quête permanente d'opportunités d'amélioration.

b. Les Normes de fonctionnement :

Elles décrivent la nature des activités de l'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. A la dernière publication des normes (décembre 2012), elles étaient au nombre 31.

Les normes de fonctionnement sont classées en sept (07) catégories :

➤ **Série 2000 : Gestion de l'audit interne :**

Une gestion efficace de l'audit interne passe d'abord par une planification fondée sur les risques. Elle comprend également une gestion optimale des ressources allouées et l'établissement des règles et procédures organisant l'activité d'audit interne.

➤ **Série 2100 : Nature du travail :**

L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique. L'audit interne doit concourir à l'amélioration du dispositif de contrôle afin qu'il demeure efficace et efficient.

➤ **Série 2200 : Planification de la mission :**

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission basé sur une approche par les risques. Ce plan de mission précise notamment les objectifs de la mission, le champ d'intervention, les ressources allouées et le programme de travail.

➤ **Série 2300 : Accomplissement de la mission :**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser ; évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission. Afin de ne pas s'écarter de son objet et de garantir l'atteinte de ses objectifs, la mission doit être soumise à une supervision.

➤ **Série 2400 : Communication des résultats :**

A l'issue de chaque mission, les auditeurs internes doivent communiquer les résultats en temps utile de manière exacte, objective, claire, concise, constructive et complète.

Tout manquement au code de Déontologie ou aux Normes doit être signalé en précisant les principes ou les règles qui n'ont pas été respectés, les raisons de la non-conformité et leur incidence sur les résultats obtenus.

➤ **Série 2500 : Surveillance des actions de progrès :**

Le responsable d'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux recommandations transmises au management. En effet, les

mesures décidées doivent être mises en œuvre par le management sauf dans le cas où la Direction Générale décide de prendre le risque de ne rien faire.

➤ **Série 2600 : Acceptation des risques par la Direction Générale :**

Dans le cas où le responsable d'audit interne juge que le niveau de risque résiduel accepté par la Direction Générale pourrait avoir des répercussions inacceptables pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle.

Si le désaccord persiste, le responsable d'audit interne est tenu de soumettre la question au Conseil d'Administration aux fins de résolution.

c. Les normes de mise en œuvre :

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

Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet.

Quant aux activités de conseil⁴³, elles ont pour objectif de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management.

Ce référentiel est mis-à-jour périodiquement grâce à la collaboration de ses membres à travers le monde et aux différentes enquêtes menées en vue de répondre au mieux aux attentes des entreprises.

Ce référentiel permet donc un encadrement global de la fonction audit interne et précise notamment les conditions d'efficacité de la structure chargée de la fonction.

Section 3: Méthodologie et outils de l'auditeur interne

Pour l'accomplissement de ses missions l'auditeur interne passe par plusieurs étapes en se référant à une méthodologie de conduite de mission d'audit interne adoptée au niveau international, en essayant de l'adapter à l'environnement dans lequel il active, ainsi l'auditeur interne dispose d'une boîte à outils nécessaires durant la mission d'audit.

1. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne¹⁵ :

« La méthodologie de l'auditeur présente la progression cohérente des actions de l'audit interne au long de la mission , en vue d'atteindre efficacement les résultats qu'attend l'entreprise des missions d'audit, cette méthodologie permet donc de décrire à l'auditeur la méthode qu'il doit employer pour lancer sa mission, effectuer ses travaux, en tirer les conclusions , les présenter , et obtenir que les actions en progrès se mettent en place. »¹⁶

Trois phases fondamentales caractérisent la mission d'audit interne à savoir :

- Phase de préparation ou d'études ;
- Phase de réalisation ou de vérification ;
- Phase de conclusion.

Les trois phases sont précédées par l'émission d'un ordre de mission :

1.1. Le déclenchement de la mission :

« L'ordre de mission est le mandat donné par la Direction Générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs »¹⁷

L'ordre comporte toujours les éléments suivants :

- L'objet et les objectifs de la mission,

¹⁵ La méthodologie que nous présentons est une **synthèse** de : la méthodologie élaborée par le groupe de recherche de l'IFACI sous la direction de « Olivier LEMANT » présenté dans son ouvrage : « *IFACI, la conduite d'une mission d'audit interne* », Ed. Dunod, Paris, 1995, 271 pages.» et de la méthodologie présentée par Jacques RENARD dans son ouvrage : « *théorie et pratique de l'audit interne* », Ed. D'organisation, paris, 2010 »

¹⁶IFACI/(O) Lemant, « *la conduite d'une mission d'audit interne* », Dunod, Paris, 1995, P10.

¹⁷IFACI/(O) Lemant, idem, p : 35.

- La durée de la mission,
- Les entités concernées,
- Le responsable et les membres de la mission,
- La date de début de l'intervention.

1.2. Phase de préparation :

Elle correspond au lancement de la mission, l'auditeur se trouve principalement dans son bureau, cette phase nécessite un travail de recherche et de collecte des informations nécessaires à la mission d'audit (relatives à l'activité et à l'organisation auditées), durant cette phase l'auditeur doit faire preuve de lecture, d'apprentissage et de compréhension, elle se caractérise par les principales étapes suivantes :

a. Le plan d'approche :

« Le plan d'approche organise la phase d'étude et de préparation de la mission, il associe ainsi à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel d'audit. »¹⁸

Les modalités d'application du plan d'approche s'articulent autour des trois étapes suivantes :

- La prise de connaissance du domaine à auditer ;
- La décomposition du sujet de la mission en objets auditables ;
- Prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration.

❖ La prise de connaissance du domaine à auditer :

À cette étape de la méthodologie l'auditeur prendra connaissance de la nature de la mission d'audit interne, elle lui permettra de se préparer pour être en mesure d'apprécier réellement les procédures de contrôle interne.

❖ La décomposition du sujet de la mission en objets auditables :

L'auditeur interne décompose chaque activité ou processus auditée en une succession ordonnée de tâches ou d'opérations élémentaires auditables et plus simples à appréhender, retraçant ainsi tout le processus. Ces éléments seront ensuite étudiés tour à tour.

¹⁸ IFACI/O.Lemant, Op.cit, P : 38.

❖ **Prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration :**

Cette étape consiste à présenter pour chacune des tâches identifiées l'inventaire des objectifs qui lui sont assignés ainsi que les risques encourus (Que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ?)¹⁹

Ensuite, pour chaque couple « objectif-risques »²⁰, il ya lieu de rechercher les dispositifs de contrôle interne qui garantissent l'atteinte de ces objectifs en évitant la réalisation de ces risques. Pour ce faire l'auditeur va concevoir un tableau de risques dont le modèle est présenté ci-dessous.

 **Le tableau des risques :**

Tableau n°3 : modèle d'un tableau de risques :

tâches	objectifs	Risques	évaluation	Dispositifs de contrôle interne	de constat
			<ul style="list-style-type: none"> • Important • Moyen • faible 		Existe : Oui/Non

Source : Jacques Renard, *théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, 7^{ème} édition, paris, 2010, P239.*

 **Evaluation des risques :**

L'auditeur peut procéder à l'évaluation des risques à l'aide d'une cartographie des risques, qu'il doit élaborer si elle n'existe pas au préalable : « (...) là où il n'y a pas de Risk-manager, l'auditeur interne devant suppléer à l'absence de cartographie. Il fera au mieux pour identifier les risques, mais ne pourra se soustraire à ce travail car le principe demeure : la démarche de l'audit interne est une approche par les risques. »²¹, Un risque peut avoir deux composantes à savoir : la gravité (ou l'impact) ; la probabilité (ou la fréquence.)

¹⁹ Il ne s'agit pas d'identifier avec précision tous les risques susceptibles de se produire mais de rappeler les risques essentiels attachés à la tâche.

²⁰ Il peut y avoir plusieurs risques de non atteinte d'un objectif.

²¹ Jacques. RENARD, Op.cit, P : 156.



La cartographie des risques :

La cartographie des risques représente un instrument d'identification, de quantification et d'hierarchisation des risques, afin de permettre aux contrôles présents d'avoir une information contenant toutes les éventuelles faiblesses, elle peut être globale ou thématique cette dernière est une représentation graphique, synthétique et hiérarchique de l'ensemble des risques liés à un thème précis d'une entité ou d'une organisation, elle sert à visualiser en termes de fréquence, et de gravité le poids des différents types de risques et de mettre en évidence les priorités d'action.

■ Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques²²:

Selon Jacques RENARD, la cartographie peut être élaborée en quatre étapes :

- Elaboration d'une nomenclature des risques ;
- Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation ;
- Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités ;
- Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité.

✓ Elaboration d'une nomenclature des risques :

Il s'agit de répertorier l'ensemble des risques pouvant être rencontrés dans l'organisation, (cette identification des risques est déjà faite par l'auditeur interne dans son tableau de risques, dans ce cas il s'agit des risques liés au processus ou thème étudié).

✓ Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation :

Il s'agit de faire l'inventaire de l'ensemble de processus existant au niveau de l'organisation, de ce fait la liste doit être exhaustif, regroupant l'ensemble des activités.

✓ Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités :

Cette appréciation porte sur deux points :

- L'appréciation ou la mesure de l'impact ;
- L'appréciation ou la mesure de la fréquence de survenance.

²² Inspiré et reformulé à partir de : Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, Ed.Organisation, Paris, 2010, P 157-158.

Pour cette double évaluation l'auditeur interne se contente en général d'une échelle à trois positions : faible/moyen/élevé.

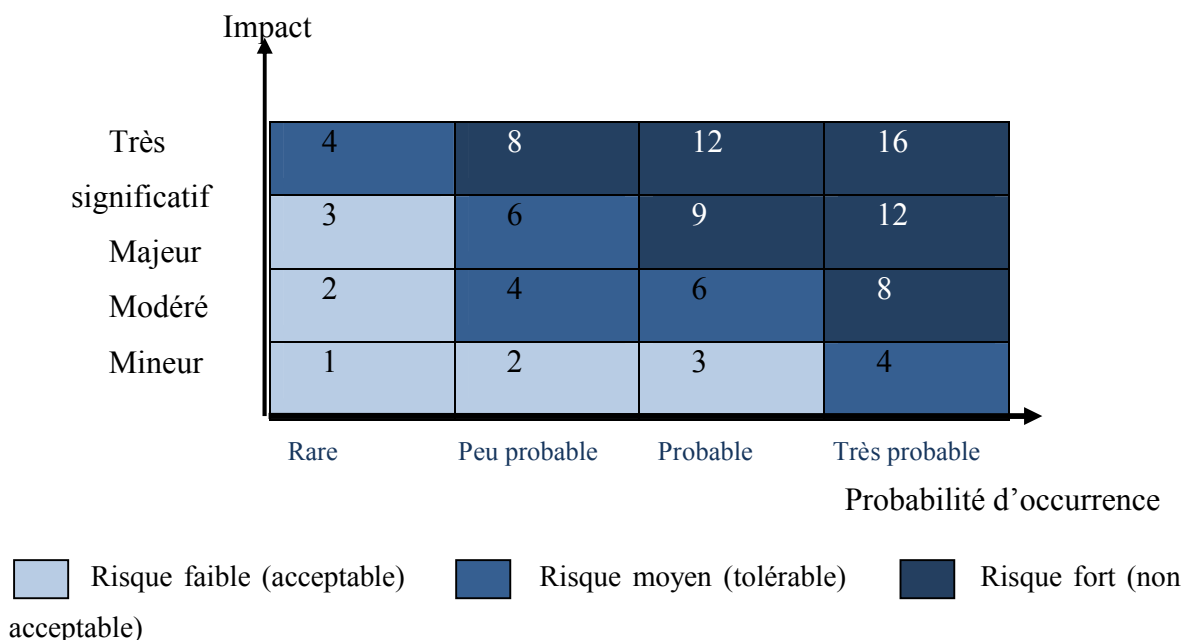
« La cotation est effectuée par les audités mais les auditeurs, en fonction de leur appréciation des risques, peuvent modifier la cotation (à la hausse comme à la baisse) »²³

✓ **Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité :**

C'est le résultat du produit des deux appréciations spécifiques.

Enfin une représentation graphique peut être faite comme le montre la figure ci-après

Figure n°2 : le diagramme de FARMER (cartographie des risques)



Source : Marc MOULAIRE, La cartographie des risques outil fédérateur de pilotage: exemple d'application dans un groupement d'établissements, VICHY 2009.

b. Le rapport d'orientation :

« Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités. »²⁴

²³(Roger) RATTAZ ; audit d'évaluation du contrôle interne/séminaire ELC, Mars 2009, P. 98.

²⁴ IFACI/O.Lemant, Op.cit, P : 73.

Chapitre 02 : Audit interne bancaire

Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission d'audit interne sous trois rubriques :

- ❖ Les objectifs généraux ;
- ❖ Les objectifs spécifiques ;
- ❖ Le champ d'action (intervention).

➤ **Les objectifs généraux :**

Il s'agit d'un rappel des objectifs permanents du contrôle interne dont la prise en compte et l'application de façon efficace doit être vérifiée.

- ❖ « *Le respect des lois, règlements, procédures et contrats ;*
- ❖ *La protection des actifs ;*
- ❖ *L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;*
- ❖ *La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.»²⁵*

➤ **Les objectifs spécifiques :**

Ce sont les différents points de contrôle devant être testés par l'auditeur, il s'agit des sous-objectifs généraux, ils se rapportent aux zones à risques qui ont été précédemment identifiés (tableau de risques).

➤ **Le champ d'action :**

Pour atteindre les objectifs, l'auditeur s'organise en élaborant un champ d'action pour ses investigations, pour cela il doit désigner les différents départements et services devant être audités au cours de la mission.

1.3. Phase de réalisation :

Elle correspond aux travaux d'exécution de la mission accomplis par les auditeurs essentiellement sur le terrain, au niveau des structures auditées, les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- ❖ La réunion d'ouverture ;
- ❖ Le programme d'audit ;
- ❖ Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) ;

²⁵(Jacques) RENARD, Op.cit, P : 144.

❖ Le travail sur le terrain.

a. La réunion d'ouverture :

Elle se déroule sur les lieux des audités, durant Cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leurs présenter et expliquer le programme d'audit.

b. Le programme d'audit :

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

Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission. »²⁶

c. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) :

« Le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Il est composé d'une liste de questions n'admettant en principe que les réponses « oui » ou « non », qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne.

Le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points en théorie forts. L'exploitation du QCI consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des « Non » et à vérifier la réalité des « Oui ». »²⁷

d. Le travail sur le terrain :

▪ **Les observations :**

Sur la base des zones à risque identifiées et du questionnaire de contrôle interne, les auditeurs effectueront des tests en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes. Ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont

²⁶ Idem, P : 252.

²⁷ IFACI/O.Lemant, Op.cit, P : 195.

maîtrisées. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis en principe lors de l'élaboration du Programme d'audit.

▪ **Les fiches d'observation** :

Appelées « FRAP: Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes» dans l'ouvrage de « l'IFACI/O.Lemant, la conduite d'une mission d'audit interne».

« L'objectif de la fiche d'observation est de synthétiser sur un document unique toutes les composantes d'un dysfonctionnement identifié. Il s'agit d'un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées et qui sert d'outil de communication, à la fois en cours et en fin de mission.

Une fiche d'observation doit tenir au maximum sur 1 feuille et respecter la structure suivante :

- ✓ Les critères de contrôle interne : le référentiel
- ✓ Le fait : il s'agit de la restitution objective de la situation identifiée
- ✓ Les causes : il est important d'isoler la ou les causes exactes ayant généré la situation observée.
- ✓ L'identification de la bonne cause permettra de trouver plus facilement la meilleure recommandation.
- ✓ Les conséquences : il s'agit des conséquences visibles de la situation observée mais aussi
- ✓ Celles qui pourraient survenir si rien n'était fait.
- ✓ Les recommandations : elles ont pour objectif de faire disparaître de façon durable les manifestations de la cause identifiée. Si l'audité est convaincu de la justesse de l'analyse, il adhérera facilement à la solution proposée, l'idéal étant qu'il devienne acheteur et non que l'auditeur ait à lui vendre la solution. »²⁸

1.4. La phase de conclusion :

Elle correspond à la fin des travaux d'investigation de la mission, elle se déroule dans les bureaux des auditeurs, avec des déplacements très limités, les principales tâches de cette phase sont :

²⁸ IFACI/formation DPAI, conduire une mission d'audit interne : la méthodologie, Juin 2009.

- ✓ Réunion de clôture.
- ✓ Rédaction du rapport d'audit interne.
- ✓ Suivi du rapport d'audit interne.

a. La réunion de clôture :

Dans cette réunion qui unit deux parties à savoir auditeurs et audités, sont exposées dans un premier temps les résultats des vérifications effectuées : les anomalies, les points forts et les points faibles, ainsi que toutes les recommandations émises par les auditeurs, dans un second temps les audités peuvent faire des contestations sur les analyses, ou proposer des corrections.

b. La rédaction du rapport d'audit :

« Le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés (pour action) et à la direction (pour information), les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès. C'est le document le plus important émis par l'audit et qui engage le responsable de l'audit. »²⁹

c. Le suivi du rapport d'audit interne : (suivi des recommandations)

« De tout temps les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués. »³⁰

En fait l'auditeur interne est responsable de l'élaboration des recommandations et, de part sa position hiérarchique élevée et proche de la direction générale, il est concerné par la mise en œuvre et le suivi de ses recommandations.

2. Les outils de l'auditeur interne :

Afin de bien mener sa mission l'auditeur dispose d'une boîte importante d'outils qu'il peut utiliser pour mener à bien sa mission. Ces outils ne constituent pas la propriété exclusive de l'auditeur interne mais ils sont bien utilisés dans d'autres disciplines. L'auditeur doit faire preuve de compétence dans le choix de l'outil à utiliser durant la

²⁹ IFACI/O.Lemant, Op.cit, P : 119.

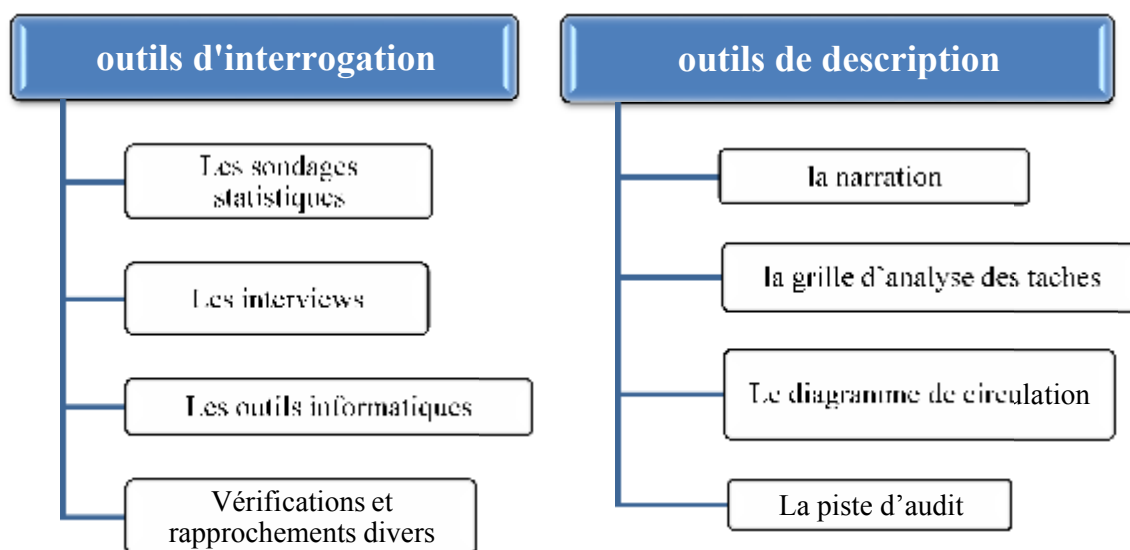
³⁰ (Jacques) RENARD, Op.cit, P : 309.

mission pour atteindre les objectifs fixés. Selon Jacques Renard les outils de l'audit interne peuvent être scindés en deux groupes :

- ❖ Les outils de description.
- ❖ Les outils d'interrogation.

Comme la montre la figure ci-après :

Figure n°3 : les outils d'audit interne



Source : Jacques Renard, théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, 7^{ème} édition, paris, 2010, P : 330.

2.1. Les outils d'interrogation :

a. Les sondages statistiques :

Appelés aussi : « *échantillonnage* », cette technique consiste pour l'auditeur interne de prélever un échantillon dans une population désignée au préalable. Cet outil est très important pour les populations ne figurant pas dans le système informatique. Le sondage permet de relever des caractéristiques touchant à l'échantillon et les élargir pour étude à toute la population. Cependant le choix de la population de référence doit être fait d'une manière attentive et cohérente avec le sujet étudié.

b. Les interviews :

Pour l'auditeur, l'interview est un entretien qu'il effectue avec l'audité, durant lequel il pose des questions relatives à son sujet de mission (papiers de travail, modes

d'enregistrement, déroulement des opérations...etc.). L'intérêt de cette technique réside dans la capacité de l'auditeur d'acquérir des informations sur le fonctionnement de l'entité auditée, et donc approfondir ses connaissances sur le thème de la mission pour mener à bien l'analyse qu'il est en mesure d'établir.

c. Les outils informatiques :

L'informatique est devenu un outil très utilisé par les auditeurs internes, il facilite les tâches et permet une meilleure organisation, ses utilisations sont diverses : programmes d'audit, progiciels d'audit, logiciels d'interrogation et de sélection, traitements de texte et tableurs...etc.

d. Les rapprochements :

Lorsqu'une même information provient de deux sources différentes, un rapprochement peut être fait pour s'assurer de l'authenticité de cette information. L'auditeur peut faire un rapprochement entre deux informations de sources différentes dont il dispose dans les lieux de l'audit, par exemple (un rapprochement entre l'information portée sur la convention de crédit et l'information disponible sur le système d'information).

2.2. Les outils de description :

a. La narration :

C'est une technique souvent utilisée par l'auditeur interne, ce dernier décrit les différentes étapes de réalisation de l'activité ou du processus audité. C'est un simple effort d'exposition du cheminement suivi pour la réalisation de l'opération, c'est pourquoi il ne nécessite aucun apprentissage. Le narratif doit être rédigé d'une manière claire, précise et facile à comprendre.

b. Le diagramme de circulation : (flow-chart en anglais)

« Le diagramme de circulation ou Flow-chart (en anglais) est un schéma que l'auditeur dresse pour étudier :

- ✓ L'organisation du traitement des documents afférents à une chaîne ou à une catégorie d'opérations ;
- ✓ La validité et l'efficacité du contrôle interne ;
- ✓ Le mode d'enregistrement comptable des opérations. »³¹

³¹ IFACI/ (O) LEMANT, *Op.cit*, P : 173.

C'est une technique qui permet à l'auditeur interne de retracer le cheminement des documents utilisés dans un processus par type d'opération. Elle permet ainsi de présenter une description de déroulement des opérations liées au processus étudié ; c'est donc une représentation graphique de l'ensemble des intervenants, des documents et des procédures liés à une activité donnée. Pour le présenter l'auditeur dispose, d'une liste de symboles nominatifs pour chaque type de document ou d'opération. En effet une application informatique spéciale existe permettant la production de ce document appelée « *Microsoft Visio* ».

c. La grille de séparation des tâches :

C'est un outil qui permet une visualisation de la répartition des tâches entre les personnes, et cela à travers une mise en évidence des attributions des employés en matière de charge de travail et de responsabilité. Ce tableau permet d'identifier « qui fait quoi » et donc l'auditeur pourra après une lecture directe de ce tableau détecter le non séparation des tâches entre les personnes et proposer les solutions adéquates. Il procède donc après identification des principales tâches à un classement selon leur nature: exécution, autorisation, validation, enregistrement, surveillance, contrôle, engagement...etc.

Selon Jacques RENARD : « *On indique la nature de la tâche en se référant aux grandes catégories en principe inconciliables pour une bonne séparation ; on indique donc s'il s'agit :*

- ❖ *D'une simple tâche d'exécution ;*
- ❖ *Ou d'autorisation ;*
- ❖ *Ou d'enregistrement comptable ;*
- ❖ *Ou de contrôle (vérification). »³²*

d. La piste d'audit :

« *La piste d'audit peut être défini comme « Un ensemble de procédures internes permanentes permettant :*

- ✓ *De reconstituer les événements de gestion dans un ordre chronologique ;*
- ✓ *De justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproquement. »³³*

³² (Jacques) RENARD, Op.cit, P : 358.

³³ (Jacques) RENARD, Op.cit, P : 367.

Cette méthode consiste à prendre le chemin inverse des opérations : commencer à partir du résultat pour parvenir aux éléments de son origine. Cela nécessite la conservation de toute pièce justificative, l'attribution des dates à tous les documents et les pièces, l'existence des applications informatiques permettant l'enregistrement de toutes les informations comptables. Donc une piste d'audit permet la traçabilité des opérations effectuées.

Conclusion

Fonction indépendante directement rattachée à la direction générale, l'audit interne s'affirme de plus en plus dans les milieux bancaires, vu le rôle incontournable qu'il joue dans le développement et l'organisation d'une banque.

L'audit interne se caractérise par une méthodologie rigoureuse permettant à l'auditeur interne de suivre ses missions avec un certain degré d'efficacité, tout en utilisant une boîte à outils large et diversifiée. En effet cette approche consiste à détecter tous les anomalies et dysfonctionnements relatifs au processus, activité ou opération auditée, d'analyser les causes de survenances de ces faits, de prévoir les conséquences et enfin émettre des recommandations pertinentes visant l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne, instauré au niveau de la banque.

L'audit interne doit donc être présent partout dans la banque, être informé de tout ce qui la touche, et cela afin de fournir une information efficace à la hiérarchie.

Les crédits accordés par la banque sont de différentes natures et s'adresse à une clientèle diversifiée.

Le chapitre suivant présentera la typologie des crédits.

Chapitre 03 : Typologie des crédits

Il arrive souvent qu'un des clients de la banque, entreprise ou particulier, ne puisse pas faire face à ses différents besoins par ses propres moyens. Aussi arrive t-il très souvent que les possibilités d'un client ne lui permettent pas de réaliser une opération pourtant très convoitée. C'est pour cette raison qu'aussi bien les entreprises que les particuliers se retournent fréquemment vers leurs banquiers pour bénéficier d'un appui financier, c'est-à-dire d'un crédit.

*Au terme **l'article 68** de l'ordonnance N° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, le concept de crédit est défini comme étant :*

« Constitue une opération de crédit, au sens de la présente ordonnance, tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, cautionnement ou garantie.

Sont assimilées à des opérations de crédit, les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment le crédit-bail. Les attributions du Conseil s'exercent à l'égard des opérations visées dans cet article »

De cette définition générale, nous constatons que le législateur laisse un champ de manœuvre assez large pour que le banquier puisse proposer une gamme diversifiée de produits bancaires ayant trait au financement.

Cette liberté laissée au banquier est primordiale dans le sens où chaque type de clientèle exprime des besoins précis, et cherche des solutions spécifiques ; d'où la nécessité de proposer une panoplie de techniques aussi riche que pourrait l'être l'éventail de situations auxquelles le client serait confronté.

D'une manière générale, les concours ou crédits bancaires peuvent être scindés en trois (03) grandes catégories :

- ✚ **Crédits d'exploitation** : destinés à financer les besoins de fonctionnement des entreprises (financement des stocks, accompagnement du cycle d'exploitation, ... etc.) ;*
- ✚ **Crédits d'investissement** : destinés au financement des immobilisations ;*
- ✚ **Crédits aux particuliers** : destinés à répondre aux différents besoins des ménages.*

A cet effet, nous consacrerons la première section de ce chapitre pour traiter l'environnement bancaire ; La seconde sera consacrée aux crédits d'exploitation ; crédits

Chapitre 03 : Typologie des crédits

d'investissement dans la troisième. Et nous allons terminer le chapitre par les crédits destinés aux particuliers.

Nous devons aussi souligner que le choix du crédit que proposera le banquier est conditionné par une analyse des besoins dont la portée diffère d'un type de financement à un autre. Le banquier cherchera à adapter le crédit aux besoins constatés, sans oublier de prendre connaissance de la capacité de remboursement du client et de la façon dont il se fera.

Section 1 : L'environnement bancaire

De jour en jour les métiers de banque se multiplient et son rôle devient de plus en plus important dans un environnement concurrentiel induit par les innovations technologiques. En effet considérée comme première source de financement pour les entreprises éprouvant des besoins de capitaux, la banque continue à diversifier son panel de produits et principalement les crédits bancaires, pour devenir un des piliers fondamentaux d'une économie dans tous les pays.

Nous allons essayer de présenter dans cette section le rôle économique de la banque, ses principales activités et ses différents types.

1. Définition de la banque :

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

- ✓ Les opérations de banque comprennent¹ :
 - La réception de fonds du public ;
 - Les opérations de crédit ;
 - La mise à disposition et la gestion des moyens de paiement.
- ✓ Les opérations connexes regroupent :²

¹ Ordonnance n°03-11, du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, article 66.

² Ordonnance n°03-11, Idem, article 72.

- Le change ;
- Les opérations sur l'or, les métaux précieux, les pièces ;
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde, la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, ingénierie financière.

2. Rôle de la banque :

Le rôle principal d'une banque consiste à collecter pour son propre compte des capitaux auprès de ceux qui ont des excédents de fonds, et employer ces capitaux dans des opérations de crédit au profit des personnes ayant des besoins de financement, elle joue donc le rôle d'un intermédiaire financier. En effet le rapprochement fait entre l'offre et la demande par l'intervention des banques rend l'utilisation des ressources plus optimale et augmente ainsi l'efficacité de l'économie. Le rôle de la banque dans la relance de l'économie n'est plus à démontrer : sa contribution est claire dans le développement des entreprises et cela en finançant tous leurs besoins de fonctionnement ou d'investissement inhérents de leurs activités et en facilitant le dénouement de leurs diverses opérations commerciales accomplies avec les partenaires étrangers.

3. Les activités de banque³ :

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

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

³ Inspiré principalement de : (LUC BERNET) ROLLAND « principes de techniques bancaires », Ed. Dunod, Paris, 2008. P 41 et 42.

a. Emprunter des fonds :

a.1. La collecte des dépôts :

Cette activité consiste pour la banque à emprunter des fonds à ses clients à chaque fois qu'elle le peut, cette opération fait intervenir deux parties : le client déposant et le banquier dépositaire. On entend par dépôts, l'ensemble des disponibilités confiées par la clientèle au banquier, ils constituent la principale ressource des banques et la part la plus importante du passif de leur bilan. Ces dépôts peuvent être effectués sous deux formules : à vue, c'est-à-dire avec possibilité de retrait à tout moment (ces dépôts ne sont pas rémunérés), ou à terme le retrait n'étant alors, possible qu'à une échéance déterminée d'avance (avec rémunération).

a.2. Emprunts sur les marchés :

Les banques peuvent emprunter sur le marché monétaire si elles estiment que la collecte des fonds est insuffisante, ce marché est appelé aussi le marché des capitaux à court terme, elles peuvent aussi, pour disposer des ressources, emprunter des fonds sur le marché financier en émettant des emprunts obligataires⁴.

b. Accorder des crédits⁵ :

On peut définir les crédits comme une assistance financière du banquier à l'égard de son client.

Les fonds recueillis par la banque sous forme de dépôts à vue ou à terme constituent des ressources importantes qui ne doivent pas rester immobilisées dans ses caisses, c'est pourquoi la loi lui permet de les utiliser en partie sous son entière responsabilité pour accorder des crédits aux agents économiques dignes de confiance qui en ont besoin.

⁴ En Algérie cette forme de collecte des fonds n'est pas possible pour les banques, vu l'inexistence des marchés monétaires et financiers.

⁵ Selon l'article 68 de l'ordonnance N°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit : « *constitue une opération de crédit, tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'aval, cautionnement ou garantie.* »

c. Effectuer des placements :

Les banques et établissements de crédit peuvent aussi effectuer des opérations sur les marchés monétaires et financiers sous forme de placements ou d'opérations spéculatives sur les actions, les taux d'intérêt, les devises ou sur les produits dérivés.

d. Proposer des services :

Il existe un certain nombre de services proprement dits que le banquier peut offrir à sa clientèle :

- ✓ Services matériels : service de caisse, location de coffres, etc.
- ✓ Services intellectuels : conseils, gestion de portefeuille, etc.

4. Les catégories de banques :

Avec le développement de l'économie mondiale et les changements intervenus sur les plans financiers, économiques et politiques, l'organisation de la profession bancaire est devenue nécessaire pour chaque nation moderne.

Certains événements financiers illustrés par la faillite de nombreuses banques qui utilisaient d'une manière irrationnelle les dépôts des clients, les tendances politiques des dirigeants de pouvoir et la spécialisation des secteurs économiques (agriculture, industrie, service) sont à la base des règles de spécialisation des banques dans le monde. C'est ainsi que les banques peuvent être classées en 3 grandes catégories :

✓ **Les banques de dépôts :**

Les banques de dépôts sont celles dont l'activité principale consiste à effectuer des opérations de crédit et à recevoir du public des dépôts de fonds à vue et à terme.

✓ **Les banques d'investissement :**

Les banques d'investissement sont celles dont l'activité principale consiste à octroyer des crédits dont la durée reste supérieure à deux ans, et dont l'objet est le financement des activités d'investissement.

✓ **Les banques spécialisées :**

Ce sont les banques qui se spécialisent dans le financement d'un secteur bien déterminé.

Section 2: Les crédits exploitation

Les crédits d'exploitation sont des crédits à court terme dont la durée ne peut excéder une année (12 mois). Ils sont destinés à financer l'actif circulant de l'entreprise et à alimenter ses besoins courants de trésorerie ; ces derniers sont dus à la lenteur du cycle d'exploitation d'une part, et à l'éloignement des délais accordés aux clients ainsi qu'au rapprochement des délais accordés par les fournisseurs d'autre part.

Dans cette première section, nous allons passer en revue les principaux crédits d'exploitation que propose notre agence, sans oublier les autres formes pratiquées ailleurs.

Les crédits à court terme, appelés également « crédits de financement du bas du bilan », sont subdivisés en deux catégories :

- Les crédits par caisse.
- Les crédits par signature.

1. Les crédits par caisse (directs):

Les crédits par caisse se traduisent par un décaissement effectif et immédiat de fonds par le banquier en faveur de son client, et ce pour lui permettre de combler momentanément son déficit de trésorerie.

On distingue deux types de crédits par caisse :

- Les crédits par caisse globaux.
- Les crédits par caisse spécifiques.

1.1. Les crédits par caisse globaux :

Ces crédits sont destinés à financer globalement l'actif cyclique du bilan sans être affectés à un objet précis.

Ils sont généralement appelés crédits en blanc car, d'un côté, ils sont utilisables par le débit d'un compte, et d'un autre côté parce qu'ils ne sont assortis d'aucune autre garantie que la promesse de remboursement du bénéficiaire, et donc des concours à risque très élevé.

Parmi les crédits d'exploitation globaux on peut distinguer entre : la facilité de caisse, le découvert, et le crédit relais ou de soudure.

a. La facilité de caisse :

La facilité de caisse est une forme de concours bancaire destinée à pallier mensuellement les insuffisances passagères de trésorerie suite aux décalages de courte durée entre les dépenses et les recettes.

C'est une opération à très court terme (quelques jours seulement), généralement accordée pour assurer les échéances de fins de mois, la paie du personnel ou le règlement de la TVA. Elle peut se répéter fréquemment à condition que son apurement se fasse rapidement et régulièrement. Autrement dit le compte de l'entreprise doit évoluer alternativement tantôt en position débitrice, tantôt en position créditrice en enregistrant chaque mois une position créditrice.

Le banquier prend en considération le chiffre d'affaires en TTC mensuel pour fixer le plafond de la facilité de caisse, en général il peut accorder jusqu'à 60% de la moyenne annuelle des chiffres d'affaires de l'entreprise. Les intérêts sont calculés en fonction du nombre de jours pendant lesquels le compte fonctionne en position débitrice.

La facilité de caisse ne peut pas faire l'objet d'un réescompte auprès de la Banque d'Algérie, ce qui pèse directement sur la trésorerie de la banque, d'autant plus que l'utilisation des facilités de caisse par les entreprises bénéficiaires se fait souvent à la même période (fin de mois).

Le banquier court, dans cette opération, les risques suivants :

- ✓ Le non recouvrement des recettes de l'entreprise ;
- ✓ L'immobilisation progressive de la facilité de caisse à cause de la détérioration de la situation financière de l'entreprise rendant ainsi l'aide insuffisante en permanence ou presque et qui se transforme par la suite en découvert.

Par conséquent, le banquier doit s'assurer de la solvabilité de son client et surveiller de près l'évolution du compte afin d'éviter que la facilité de caisse ne se transforme en un concours permanent.

N.B. Au niveau de la BADR, la facilité de caisse est exclue des services de la banque vu sa répétitivité et sa transformation, le plus souvent, en découvert.

b. Le découvert :

C'est un crédit à court terme octroyé aux entreprises pour leur permettre de faire face à des décaissements qui dépassent leurs possibilités de trésorerie, c'est à dire pour faire face temporairement à un besoin en fonds de roulement (BFR) dépassant les possibilités du fonds de roulement (FR). Le découvert a une durée plus longue que celle de la facilité de caisse et répond à d'autres besoins.

En octroyant ce type de concours, le banquier accepte que le compte de sa relation évolue en position débitrice à concurrence d'un plafond et pendant une période allant de quelques semaines à quelques mois selon les besoins à satisfaire.

c. Le crédit de campagne :

Le crédit de campagne est un concours qui a pour objet le financement des entreprises ayant une activité saisonnière. Dans ce cas, soit des dépenses s'étalent sur toute l'année, alors que les recettes sont concentrées sur une courte période (cycle de vente saisonnier); ou bien, l'inverse : Les dépenses se concentrent sur une période et les ventes viennent sur toute l'année (cycle de production saisonnier). Il est donc destiné à combler un besoin de trésorerie né d'une augmentation du besoin en fond de roulement.

Le crédit est consenti par la banque sur la base du besoin le plus élevé en montant déterminé à partir du plan de financement de la campagne, la durée de son utilisation s'étale généralement sur plusieurs mois. A l'instar du découvert et la facilité de caisse, le crédit de campagne permet au compte du client de fonctionner en position débitrice.

Aucune garantie n'est directement rattachée au crédit. Il appartient donc au banquier de bien analyser le plan de financement et apprécier les chances de réussite de la campagne pour se prémunir contre :

- ✓ Le risque d'immobilisation dû à une perte ou échec d'une campagne.
- ✓ Risque de non remboursement à échéance du crédit dû à des stocks invendus dont l'écoulement est possible ultérieurement (remboursement retardé)
- ✓ Risque de détournement de l'objet de crédit.

d. Le crédit relais (crédit de soudure)

« Comme son nom l'indique, le crédit relais est une forme de découvert qui permet d'anticiper une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délai déterminé et pour un montant précis »⁶

Le crédit relais, appelé aussi crédit de soudure, sert à financer la réalisation d'une opération extérieure à l'activité de l'entreprise, revêtant le plus souvent l'aspect financier (augmentation de capital, déblocage d'un emprunt obligataire ou bien encore une cession d'actif tel un fonds de commerce ou immeuble).

Le banquier doit être assuré de la réalisation de l'opération et limiter son aide à un certain pourcentage de son montant, le reste lui permettant de calculer les intérêts sensés le rémunérer.

Ce type de crédit expose le banquier à deux risques :

- ✓ Le non réalisation de l'opération qui devait assurer le remboursement du crédit.
- ✓ Le détournement des fonds provenant de l'opération par l'emprunteur.

Ainsi, le banquier doit se montrer très vigilant, en n'accordant ce type de crédit qu'exceptionnellement et à des clients disposant d'une surface financière suffisante pour le remboursement si l'opération ne se réalise pas.

1.2. Les crédits d'exploitation spécifiques :

Contrairement aux crédits d'exploitation globaux, les crédits d'exploitation spécifiques financent un besoin bien précis de l'actif circulant, en l'occurrence les postes stocks et créances. Ils ont donc un objet bien déterminé ; c'est pour cela qu'on les qualifie de «causés ».Leurs appellations indiquent l'origine principale des besoins à financer.

Ces crédits sont assortis de conditions particulières d'utilisation et offrent des avantages appréciables tant pour l'entreprise que pour le banquier : Ils permettent à l'entreprise d'alléger certains postes de son actif circulant (stocks, créances sur clients... etc.) et de disposer de liquidités, comme ils offrent au banquier un niveau de sécurité satisfaisant du fait de l'affectation en garantie de l'objet financé.

⁶ BOUYACOUB (F) « L'entreprise et le financement bancaire », Ed. Casbah, Alger, 2000.

Chapitre 03 : Typologie des crédits

On en distingue :

- ✓ L'escompte commercial ;
- ✓ L'avance sur marchandises ;
- ✓ L'avance sur titres ;
- ✓ L'avance sur factures ;
- ✓ L'affacturage (factoring).

a. L'escompte commercial :

« L'escompte est une opération dans laquelle une banque (l'escompteur), en contrepartie de la cession d'une créance le plus souvent représentée par un titre cambiaire, consent à un client (le remettant) une avance de fonds remboursée grâce au recouvrement de la créance.... Le banquier retient, à titre de rémunération, sur le montant de la créance un intérêt et des commissions dénommées agios »⁷

En d'autres termes, c'est l'achat au comptant d'une créance à terme assortie d'une clause sauf bonne fin : sous réserve d'encaisser la créance à son échéance. Le banquier a la possibilité de réescompter l'effet auprès de la Banque d'Algérie.

Ce type de crédit est généralement accordé sous forme d'une ligne d'escompte annuelle appelée autorisation d'escompte dont le plafond autorisé est déterminé en fonction du chiffre d'affaire et du niveau de risque.

Les intérêts étant calculés au prorata temporis de l'échéance à courir de l'effet cédé.

➤ **Les risques de l'escompte :**

- ✓ *Le risque cédant* : Si l'effet revient impayé à échéance, le banquier peut se retourner contre le cédant (clause sauf bonne fin)
- ✓ *Le risque tiré* : Il ne faut pas prendre des effets de commerce tirés sur des mauvais payeurs.
- ✓ *Les risques liés à l'effet de commerce* :
 - *Les effets de cavalerie* : tirage de l'effet de commerce sans existence d'une transaction commerciale

⁷ GAVALDA (C), STOUFFLET (J) « Droit Bancaire », Ed. Litec, Paris, 1999.

- *Les effets creux* : tirage de l'effet de commerce sur une personne imaginaire.
- *Tirage hâtif* : création et présentation des traites à l'escompte avant livraison des marchandises.

➤ **Les avantages de l'escompte :**

Pour la banque :

- *C'est une opération protégée par le droit cambiaire⁸ ;*
- *La banque peut procéder au réescompte.*

Pour le client :

- *Se procurer de la trésorerie en mobilisant des créances à terme détenues dans le poste client ;*
- *Le coût de l'escompte est, en principe, moins élevé que ceux des crédits par caisse*

b. L'avance sur marchandises :

C'est une avance consentie par la banque aux entreprises, destinée au financement d'un stock de marchandises ou de produits facilement vendables et réalisables. Selon les secteurs d'activité et la nature du stock à financer, le risque que cours le banquier reste toujours à appréhender notamment, en ce qui concerne la dépréciation et la péremption des marchandises ainsi que leurs chances d'écoulement sur le marché.

L'avance accordée ne doit pas dépasser 70% de la valeur du bien financé pour une durée allant, au maximum, jusqu'à neuf (9) mois. Le bien en question est donné en gage au profit de la banque avec toutes autres éventuelles garanties.

c. Les avances sur titres:

Consenties aux entreprises ainsi qu'aux particuliers pour leur permettre l'utilisation partielle ou totale de leurs différents titres de placement (bons de caisse, obligations, actions, et autres) ; l'avance accordée est d'une durée inférieure à celle leur restant à courir et sa hauteur se limite à 90% des valeurs des placements. Les titres en question seront nantis au profit de la banque en guise garantie.

⁸Branche du Droit relative aux effets de commerce.

d. L'avance sur factures :

C'est une avance consentie aux entreprises contre remise de factures visées par les administrations et les entreprises publiques et domiciliées aux guichets de la banque. Le financement peut atteindre 70% de la valeur des factures pour une durée maximale de trois mois.

Ce concours est sollicité par les entreprises lorsqu'elles détiennent des créances non matérialisées par des effets de commerce. Le banquier doit s'intéresser à la causalité de ces créances en exigeant des attestations de services/travaux faits.

e. L'affacturage ou le factoring :

Le code de commerce algérien, traite de la notion du factoring et de ses conditions générales. Il définit le contrat d'affacturage comme étant un acte au terme duquel une société spécialisée, appelée factor, devient subrogée aux droits de son client, appelé adhérent, en payant **ferme** à ce dernier le montant intégral d'une facture à échéance fixe résultant d'un contrat et en prenant à sa charge, moyennant rémunération, les risques de non remboursement.

Cette technique n'est pas encore mise en place par les financiers algériens vu son risque élevé et la haute spécialisation qu'elle exige.

Remarque :

Au niveau de la BADR, tous les concours de trésorerie directs sont réalisés en créditant le compte du client par le débit d'un compte de prêt ; cela est dû à la convention d'ouverture du compte courant (BADR) qui interdit l'enregistrement de tout solde débiteur.

Ainsi, le client supporte les intérêts sur tous les montants débloqués, même non utilisés.

2. Les crédits par signature (indirects) :

Si le plus souvent le banquier soutient l'entreprise en mettant à sa disposition des fonds sous forme de crédit de trésorerie, il peut aussi lui apporter son concours sous forme d'engagement que l'on appelle « crédits par signature ».

Dans ce type de crédit, le banquier, en engageant sa signature, n'effectue un versement effectif de fonds que si son client s'avère défaillant à échéance.

A la différence des crédits par caisse, les crédits indirects, ne nécessitent pas un décaissement de fonds, la banque ne fait que prêter sa signature en s'engageant à honorer une dette de son client en cas de sa défaillance. Par conséquent, la banque ne peut pas les porter dans son bilan et les comptabiliser en hors bilan.

Ils représentent un double avantage pour le client et la banque.

La banque :

- La banque se trouve subrogée dans les droits et privilèges du créancier principal ;
- Eviter l'immobilisation de capitaux.

L'entreprise :

- Différer certains paiements exigés immédiatement.
- Accélérer la rentrée de fonds.

Dans ce volet consacré aux crédits indirects nous allons aborder respectivement :

- *L'aval ;*
- *L'acceptation ;*
- *Le cautionnement ;*
- *Le crédit documentaire.*

a. L'aval :

L'aval est l'engagement d'une personne (appelée avaliste ou avaliseur) à payer un effet de commerce à son échéance en cas de défaillance du principal débiteur.

L'aval peut être donné soit sur l'effet ou sur une allonge, soit par un acte séparé indiquant le lieu où il est intervenu. Cet engagement se matérialise par la signature de la banque, précédée de la mention « **Bon pour aval** en faveur de (nom ou raison sociale) à concurrence de la somme de (en chiffres et en lettres) à échéance du...» et du montant de l'aval.

L'aval doit indiquer pour le compte de qui il est donné. A défaut de cette indication, il est réputé donné au profit du tireur.⁹

b. L'acceptation :

L'acceptation de banque est l'engagement du banquier à payer à son échéance une traite tirée sur lui. Elle se traduit par l'apposition de la mention «bon pour acceptation » au recto de l'effet de commerce suivie de la signature du banquier.

Cette forme de crédit par signature est généralement consentie dans le cadre du commerce extérieur notamment le crédit documentaire et la remise documentaire contre acceptation. Elle est aussi utilisée lorsque la Banque, ne pouvant escompter l'effet, appose sa signature pour l'acceptation et permet à son client de présenter l'effet à l'escompte auprès d'une autre Banque.

c. Le cautionnement :

Avant d'être un crédit par signature proposé par le banquier, le cautionnement est d'abord un acte civil qui trouve sa définition dans l'article 644 du code civil. Celui-ci dispose : « *le cautionnement est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation, en s'engageant, envers le créancier, à satisfaire à cette obligation, si le débiteur n'y satisfait pas lui même* ».

En effet, le cautionnement bancaire « *est un prêt de signature de la part de la Banque, équivaut à une promesse de payer à la place de son client, soit à une certaine échéance, soit dans certaines circonstances bien précisées dans le contrat qui réunit le débiteur avec ses créanciers.* »¹⁰.

Ces derniers sont principalement l'administration fiscale, les Douanes et les administrations publiques dans le cadre de la réalisation d'un marché public.

Selon l'objet visé, on peut distinguer trois sortes de cautions :

- Cautions en vue de différer des paiements ;
- Cautions en vue d'éviter des décaissements ;
- Cautions en vue d'accélérer des encaissements.

⁹ (Ahmed) MEZHOUD : « *le financement bancaire en Algérie* » ; Ecole Supérieure de Banque, 10ème Promotion ; Mars 2007 ; P18

¹⁰ Gerard ROUYER - Alain CHOINEL, « La Banque et l'entreprise ».

❖ **Cautions en vue de différer des paiements :**

✓ **Les cautions douanières :**

Toute marchandise importée est soumise à l'acquittement préalable de droits et taxes douanières pour que l'importateur puisse en disposer.

On distingue :

* **La caution à l'enlèvement :**

Cette caution permet au client de prendre possession immédiatement de la marchandise après visite de la douane (contrôle) et avant liquidation des droits et taxes exigibles.

L'entreprise gagne ainsi du temps et évite de payer les frais d'emménagement, cette caution à une validité très courte soit entre 15 et 30 jours.

* **La caution d'entrepôt fictif :**

Cette caution est exigée lorsque les marchandises, non encore dédouanées, sont appelées à être emmagasinées dans des entrepôts appelés fictifs et gérés par des organismes privés.

A cet effet, la banque s'engage solidairement avec l'importateur à assurer la conservation de la marchandise et à payer les droits de douanes.

* **L'obligation cautionnée douane :**

Pour le paiement des droits de douanes, l'administration des douanes peut accorder à l'importateur un délai de paiement.

La remise de cette caution aux administrations douanières permet à l'importateur d'obtenir un délai de paiement des droits variant de deux (02) à quatre (04) mois.

Dans ce cas, le paiement s'effectue par le biais d'obligations cautionnées qui se présentent sous forme de billets à ordre avalisés par la banque.

✓ **Les cautions fiscales :**

Dans ses relations avec l'administration fiscale, l'entreprise se trouve en besoin de sa banque pour l'accompagner et la garantir auprès celle-ci.

*** L'obligation cautionnée fiscale :**

Afin de bénéficier des différés de règlement des redevances fiscales (TVA, TAP, IBS...), l'entreprise sollicite le cautionnement bancaire. En cas de sa défaillance, le trésor public se retournerait contre la banque pour recouvrer sa créance. La caution (banque) se subroge à l'administration fiscale dans son privilège en matière de recouvrement des dites créances.

*** Caution pour imposition contestée :**

Le contribuable qui conteste des impôts ou des taxes doit toujours les régler avant d'engager toute procédure de régularisation. Pour lui éviter le décaissement de ces montants, la banque lui délivre cette caution ; elle s'engage en vers le trésor public de payer les sommes contestées après notification de la décision finale condamnant son client (en cas où celui-ci se trouve incapable de les régler).

❖ Cautions en vue d'éviter des décaissements :

*** La caution d'admission temporaire :**

Dans le cas d'importation de marchandises ou de matériels destinés à être réexportés après transformation ou utilisation, la caution d'admission temporaire permet au client d'importer sans paiement des droits et taxes sur une marchandise destinée à être transformée et réexportée dans un délai de 6 mois, c'est le cas de la sous-traitance en matière de confection par exemple.

Dans ce cas, la banque s'engage solidairement avec le client à :

- Garantir la réexportation des produits.
- Supporter tous les droits et amendes en cas d'infraction au régime de l'admission temporaire.

*** La caution de soumission (ou d'adjudication) :**

Cette caution est un engagement pris par la banque au profit de l'opérateur. Elle a pour effet d'assurer le non désistement de l'adjudicataire (soumissionnaire). Cette caution est délivrée à la remise de l'offre et est valable jusqu'à la signature du contrat.

Si le client obtient le marché, elle se transforme en caution de bonne fin.

La caution d'adjudication représente plus qu'une simple garantie, c'est un engagement

moral de la banque qui garanti la compétence et la moralité de son client.

* **La caution de bonne exécution :**

Appelée également caution définitive. Elle garantit la bonne exécution du marché par son titulaire et permet à ce dernier, de percevoir l'avance forfaitaire prévue dans le contrat du marché.

Elle sera maintenue au niveau de l'administration pendant toute la durée de l'exécution du marché, son utilité est de garantir l'achèvement des travaux et de faire face à l'éventuelle dépense qui résulterait à la défaillance du 1^{er} promoteur.

❖ **Cautions en vue d'accélérer des encaissements :**

* **La caution de restitution d'acomptes :**

Certaines administrations octroient des avances au promoteur pour l'aider à réaliser le marché. Toute fois pour s'assurer du remboursement de cette avance, il est exigé au client une caution bancaire pour restitution d'acompte.

* **La caution de retenue de garanties :**

Les marchés prévoient en général à titre de garantie, qu'un certain montant du contrat ne soit versé qu'après la réception définitive des travaux. Elle est destinée à garantir la bonne exécution des travaux.

En cas de mal exécution des travaux, l'administration l'exigera au promoteur la réparation. En cas de refus, l'administration peut réclamer à la banque le paiement de la caution afin de réparer elle même les défaillances.

d. Le crédit documentaire :

Le crédit documentaire est un engagement par signature qui joue, à la fois, le rôle d'instrument de crédit et celui de moyen de paiement garanti dans les transactions internationales. Ce type de crédit sera développé dans le chapitre du financement du commerce international.

Nous tenons à signaler que cette forme de crédit (engagements par signature) présente pour le banquier une variété d'avantages : Il s'agit d'un crédit idéal qui se fait sans espèces, sans immobilisation de trésorerie, sans frais de gestions... etc.

Mais il n'en demeure pas moins que les engagements par signature exposent le banquier

Chapitre 03 : Typologie des crédits

à plusieurs risques notamment :

- ✓ Les difficultés d'appréhender exactement le risque encouru ;
- ✓ Le risque de non professionnalisme du client ;
- ✓ Le non obligation de constituer des provisions laissée totalement à l'appréciation des dirigeants de la banque.

En outre, le banquier se pose certaines questions :

- ✓ Quelle sera devenue, à l'échéance lointaine, la bonne situation de l'entreprise à partir de laquelle a été accordé l'engagement par signature ?
- ✓ Quelles sont les capacités et les compétences du client pour bien exécuter, dans les temps et avec la qualité voulus, les marchés pour lesquels il l'a cautionné ?
- ✓ Quelle est l'étendue des facteurs exogènes pouvant intervenir entre la date de l'engagement et la date d'échéance ?

Pour tenter d'alléger ces risques, le banquier doit s'entourer d'un certains nombres de précautions. Il doit s'inquiéter sur les paramètres de gestion et du suivi durant toute la durée de l'engagement.

Enfin, la meilleure garantie pour le banquier consiste à bien étudier le dossier de son client et bien apprécier ses capacités, car ce crédit dit idéal peut se transformer en un découvert ou un crédit financier réel si le banquier n'effectue pas une bonne étude.

NB : -Le désengagement de la banque en termes de crédits par signature n'intervient qu'après restitution de l'original du contrat d'engagement donné ou par la réception d'une main levée, dûment approuvée par le bénéficiaire.

- selon la clientèle et l'estimation du risque par le banquier, une marge de provision en compte est généralement exigée en termes d'engagements par signature.

- la finalité majeure des crédits par signature, consistant à préserver la trésorerie du client, est souvent omise par nos banques : ils sont dans la plupart des cas margés à 100%.

Dans cette première section, nous avons présenté les différentes formes de crédits afférents au financement de l'activité de l'entreprise. Notre objectif était de montrer l'importance de l'éventail de financement que le banquier peut offrir à sa clientèle en matière d'exploitation. Ces crédits sont destinés à financer le bas du bilan, notamment les actifs circulants de l'entreprise telle que les stocks et les clients.

Section 3 : les crédits d'investissement

Toute entreprise, évoluant dans un milieu concurrentiel très rude, peut avoir des besoins d'investissement liés soit au renouvellement de son matériel vétuste, soit à une extension de ses capacités de production ou encore à la création d'une nouvelle entreprise.

Il est clair que le financement d'une telle opération ne peut être réalisé qu'à moyen ou long terme, ce qui fait que l'entreprise se doit de recourir à des ressources susceptibles d'assurer ce financement. Parmi ces ressources, on peut distinguer la capacité d'autofinancement, apports des associés, le marché financier, l'emprunt bancaire...etc.

L'intervention des banques dans le financement des investissements se fait sous forme de crédits classiques (crédit à moyen et long terme), de crédit-bail, ainsi que quelques formes spécifiques de crédits. Leur remboursement est assuré, essentiellement, par le résultat dégagé par l'entreprise.

1. Les crédits à moyenne terme (CMT) :

Le crédit à moyen terme est un crédit d'investissement destiné à financer les acquisitions de matériels et installations légères tels que : les véhicules, les machines et autres équipements dont la durée d'amortissement ne dépasse pas les dix ans.

La durée d'un CMT s'inscrit dans la fourchette **2ans/7ans** ; elle ne doit, en aucun cas, dépasser la durée d'amortissement du bien à financer.

Par mesure de prudence et afin d'engager le client dans l'opération de financement, le CMT couvre généralement 50 à 70% de la valeur de l'investissement.

Ces crédits sont distribués, généralement en Algérie, par des banques de dépôts et de crédits à moyen terme ; ils sont mobilisés sur des ressources constituées en grande partie de dépôts à vue. Ceci nécessite pour la banque une source de refinancement pour pouvoir faire face aux retraits d'espèces sollicités par ses clients. Selon les possibilités de refinancement pour la banque, un tel crédit peut être réescomptable, mobilisable ou direct.

a. CMT réescomptable :

C'est la forme de crédit la plus utilisée au sein des banques algériennes, car elle leur permet de reconstituer la trésorerie décaissée à l'occasion de la réalisation du crédit et ce, en réescomptant, auprès de la Banque d'Algérie, les billets à ordre souscrits par

l'investisseur (emprunteur).

b. CMT mobilisable :

Dans ce cas, le banquier ne va pas réescompter le crédit auprès de la Banque d'Algérie, mais le mobiliser sur le marché de capitaux. Les possibilités qui commencent à s'offrir aux banques algériennes pour développer cette formule sont très considérables avec les phases d'évolution que connaît le marché monétaire interbancaire national.

c. CMT direct :

C'est un crédit nourri par la banque sur sa propre trésorerie ; il ne peut faire l'objet d'un refinancement, il en résulte que son taux d'intérêts débiteur appliqué est plus élevé que celui d'un CMT refinançable. Les billets à ordre souscrits à l'utilisation de ce type de crédit ne seront qu'une reconnaissance de dettes du client vis-à-vis de sa banque.

2. Le crédit à long terme (CLT) :

Il s'agit d'un crédit destiné à financer des investissements dont la durée d'amortissement fiscal est supérieure à sept (07) ans. Sa durée est comprise entre huit (08) et vingt (20) ans avec un différé de remboursement allant jusqu'à quatre (04) ans.

En Algérie, les crédits à long terme sont pratiqués par des institutions financières spécialisées telles que la Banque Algérienne de Développement (BAD), qui dispose de ressources à long terme, et la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (la CNEP banque), spécialisée dans le drainage de l'épargne publique.

Les banques commerciales, elles, pratiquent peu cette forme de crédit du fait que les principales ressources dont elles disposent sont des ressources à court et moyen terme.

3. Le crédit bail ou le leasing :

Introduit récemment en Algérie, même s'il a été développé dans les pays occidentaux depuis les débuts du XIXème, le crédit bail est un mode de financement très commode aussi bien pour la banque algérienne que pour sa clientèle. Nous allons tenter de le présenter, sommairement, en mettant en évidence ses différents aspects, les avantages qu'il procure ainsi que ses éventuels inconvénients.

❖ **Typologie du leasing :**

L'ordonnance sur le crédit bail définit et classe les crédits baux selon le degré de transfert du risque au locataire, la nature du bien loué, la nationalité des parties prenantes au contrat, la finalité du contrat et l'intention du locataire ; il en ressort ainsi la typologie suivante :

➤ **Le leasing financier/opérationnel :**

Le leasing financier est la formule la plus courante, il consiste à un accord sans clause d'annulation qui prévoit le transfert au locataire de tous les avantages, inconvénients et risques inhérents à la propriété du bien. Le leasing opérationnel, quant à lui, consiste à un financement accompagné d'une offre de services complémentaires (assurance, maintenance, remplacement...).

➤ **Le leasing mobilier/immobilier :**

Le leasing mobilier s'applique aux biens mobiliers neufs ou d'occasion comme les machines et équipements industriels, les ordinateurs et matériels de bureau,.... Quant au leasing immobilier, il s'applique aux biens immeubles à usage professionnel ; il concerne aussi bien la construction d'immeubles neufs que l'acquisition d'immeubles anciens.

➤ **Leasing domestique / international :**

Le leasing domestique est une opération qui fait intervenir un bailleur et un locataire résidents dans un même pays. La résidence du fournisseur n'est pas prise en considération.

Le crédit bail international est une opération dont laquelle le bailleur et le locataire ont leurs résidences ou leurs sièges dans des pays différents.

➤ **La cession bail ou le lease back :**

C'est la formule par laquelle une entreprise cède à la société de leasing un bien dont elle est propriétaire et conclut aussitôt avec elle un contrat de crédit bail sur ledit bien. Ainsi, l'entreprise dispose de fonds nouveaux et continue à utiliser le bien comme si elle en était toujours propriétaire.

➤ **Crédit-bail adossé :**

Il consiste pour une entreprise à vendre un matériel qu'elle fabrique à une société de leasing, qui le laisse à sa disposition par un contrat de location. L'entreprise sous-loue le

matériel à sa propre clientèle.

4. Les crédits spéciaux :

❖ Les crédits de soutien à l'emploi de jeunes :

Dans le but de contrôler le fléau du chômage qui frappe une grande partie de la population algérienne, les pouvoirs publics en collaboration avec le secteur bancaire ont institué un système de financement nommé « crédit à l'emploi des jeunes ».

Destinée à financer la création de micros entreprises par les jeunes promoteurs âgés de 19 à 35 ans, ce mécanisme est basé sur une participation triangulaire : ANSEJ-Banque-Promoteur.

Le financement bancaire varie entre 70 à 80% du coût du projet ; la partie restante est supportée par le trésor public à travers l'ANSEJ à hauteur de 20 à 25% et l'apport personnel du promoteur représentant 5 à 10% de la valeur du projet.

Les taux d'intérêts bancaire sont bonifiés par l'Etat (à 50, 75, voire 90 % selon les zones géographiques) et le crédit ANSEJ ne sera exigible qu'après amortissement intégral du crédit bancaire.

❖ Les crédits aux promoteurs indépendants :

Un dispositif de soutien à la création d'activités pour les chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50ans initié par la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) en collaboration avec le système bancaire national.

Peuvent bénéficier de ce type de crédit, les promoteurs indépendants qui remplissent les conditions suivantes :

- ✓ Présenter une attestation d'éligibilité délivrée par la CNAC (l'âge requis, la qualification dans l'activité projetée, ne pas exercer une activité rémunérée depuis 12 mois à la date de l'introduction de la demande, ne pas avoir bénéficié d'une mesure d'aide au titre de création d'activité...)
- ✓ Justifier de l'apport personnel requis (5 à 10%).

La participation de la banque ne saurait excéder 70% du coût de l'investissement pour une durée pouvant aller jusqu'à sept (07) ans. La CNAC accorde un crédit non rémunéré à hauteur de 20 à 25% qui sera remboursé après extinction de l'emprunt bancaire.

❖ **Les crédits aux anciens moudjahiddines et enfants de chouhada :**

En application des dispositions du décret exécutif n° 96/201 du 02/06/1996, et l'arrêté interministériel du 29/01/1997, les projets d'investissement présentés par les moudjahiddines et enfants de chouhada, revêtant un caractère commercial, industriel, artisanal, agricole ou de services bénéficient d'une bonification du taux d'intérêt de la part du Trésor Public à hauteur de 50%.

❖ **Le crédit consortial :**

Une banque peut être amenée à participer aux côtés de ses confrères dans le cadre d'un consortium au financement d'une entreprise en raison de l'importance des concours sollicités (partage du risque). Les procédures et modalités d'octroi d'un tel crédit sont identiques à celles développées précédemment. Il appartient à la banque désignée chef de file d'assurer la coordination entre les banques participantes, de représenter le consortium à l'égard des tiers et de présenter à la Banque d'Algérie le dossier de crédit pour contrôle a posteriori et refinancement pour le compte du groupe.

❖ **Spécial BADR...**

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural s'est investie dans l'offre de crédits d'investissement spécifiques : Invest'Van, Invest'Pêche et Invest'Santé.

Invest'Van est destiné à l'acquisition de véhicules utilitaires par les petits industriels, les commerçants, les artisans et les exerçants de professions libérales. Avec le nouveau repositionnement de la BADR, ce crédit est limité aux seules activités agricoles.

Invest'Pêche, quant à lui, il est destiné au financement de l'aquaculture et les activités connexes.

Invest'Santé est à destination des professionnels de la santé, il a pour but le financement des cabinets médicaux, des cliniques, des pharmacies et des cabinets vétérinaires.

Section 4 : les crédits destinés aux particuliers

Si le particulier peut disposer de ressources suffisantes pour assurer ses besoins, il arrive fréquemment que ses disponibilités du moment l'empêchent d'envisager la réalisation d'une opération. Pour cela il peut se tourner vers son banquier qui est à même de l'aider à faire face à différents besoins : difficultés passagères de trésorerie, dépenses exceptionnelles, dépenses d'équipement ou investissements immobiliers.

Après avoir exposé les crédits à la consommation et les crédits immobiliers, nous présenterons les dispositions légales de protection des emprunteurs.

1. Les crédits à la consommation :¹¹

Les crédits à la consommation permettent soit de financer des besoins de trésorerie soit de financer l'achat à tempérament de biens de consommation à usage domestique : appareils ménagers, ameublement, automobiles. Ils sont distribués soit par les banques soit par des sociétés financières spécialisées.

Dans le cas de crédits liés à l'achat de biens de consommation, le dossier est établi lors de la conclusion du contrat de vente passé entre le vendeur et l'acheteur. Si le prêt n'est pas obtenu, le contrat de vente est résilié.

Les produits concernés par les crédits aux particuliers sont :

- a. Produits électroménagers** : tel quel les réfrigérateurs, les congélateurs, les cuisinières, les machines à laver, les climatiseurs,...etc.
- b. Produits électroniques** : comme les téléviseurs, les postes radio, les caméscopes et les vidéos...etc.
- c. Ameublements** : ce sont les divers meubles (des bibliothèques, des bureaux, des tables ou des chaises...etc.)
- d. Automobiles** : en Algérie, contrairement aux produits déjà cités ci-dessus, les automobiles ne sont pas concernées par l'obligation : « produit fabriqué ou monté localement ».

¹¹ (Luc BERNET)ROLLANDE : « *Principes de technique bancaire* » ; Ed. DUNOD; Paris ; 2008, P149.

2. Les crédits immobiliers :

1. Définition :¹²

Ces prêts peuvent être accordés pour toute opération immobilière : acquisition ou travaux, résidence principale ou secondaire, résidence de l'emprunteur ou investissement locatif

Le montant accordé peut aller jusqu'à 100 % de l'investissement projeté mais les banques exigent la plupart du temps la production d'un apport personnel (en pratique, compte tenu de la forte concurrence que se font les banques sur ce type de crédit, il n'est pas rare que les emprunteurs solvables obtiennent des financements pour la totalité de leur investissement).

Ce type de crédit, d'une durée de 2 à 35 ans, peut être remboursé par mois, trimestre ou semestre avec des échéances constantes. Il peut parfois être remboursé par échéances de montants progressifs ou dégressifs.

2. Types de crédits immobiliers :

a. Les crédits à la construction :

Ce type de crédit est destiné au financement de projet de construction individuelle, d'extension ou de surélévation d'une construction déjà existante ou pour l'aménagement d'une habitation.

b. Les crédits à l'accession :

Ils sont destinés au financement de l'acquisition d'un logement neuf auprès d'un promoteur, d'un logement auprès d'un particulier ou même pour l'acquisition d'un terrain.

c. La vente sur plan :

C'est un mode de vente qui permet au promoteur de vendre le bien en question avant que celui-ci ne soit achevé, c'est-à-dire pendant qu'il est en cours de réalisation. La banque finance l'acquéreur du meuble sous garantie de la capacité technique du promoteur à achever les travaux de réalisation.

¹² Idem ; p154.

3. Les crédits hypothécaires :¹³

Le financement du logement par les banques pose le problème de leur refinancement alors que la plupart d'entre elles ne disposent que de ressources de courte durée. Dans le but d'assurer une adéquation entre financement immobilier et refinancement, il existe le marché des créances hypothécaires.

Les établissements prêteurs émettent des billets hypothécaires correspondant aux prêts consentis aux particuliers, garantis par des hypothèques et respectant les règles ordinaires du marché hypothécaire, qu'ils peuvent refinancer à tout moment auprès de la Caisse de Refinancement Hypothécaire (CRH).

Les crédits hypothécaires doivent répondre à des caractéristiques précises pour permettre à l'établissement prêteur de se refinancer ; il doit s'agir de prêts finançant le logement de particuliers et assortis d'une garantie hypothécaire et à un taux maximum ; l'apport personnel de l'emprunteur doit être au minimum de 20 % (certains financements sociaux entrant dans cet apport).

Conclusion

Aux jours de la mondialisation et de l'économie de marché, les banques sont devenues, à travers le monde, des vrais centres d'innovation en matière de produits et de services de financement. Elles évoluent avec l'évolution des besoins de leurs clientèles et de leurs environnements économiques.

Les entreprises et les ménages sont, de plus en plus, attirés par les marchés financiers et la finance directe, ils abandonnent ainsi, graduellement, le financement indirect et l'intermédiation bancaire. Donc, le produit bancaire est concurrencé et risque de disparaître en cas de sa défaillance ; pour ce fait, les banques créent et développent des produits de financement plus adaptés aux besoins de leurs clients et offrent des services d'accompagnement sur les marchés financiers (monétaire, obligataire, boursier...).

Il est vrai que cette concurrence n'existe pas encore en Algérie, mais la cadence du développement du marché financier national, d'une part, et l'ouverture du marché bancaire aux investisseurs étrangers, d'autre part, impose au banquier algérien de faire

¹³ (Luc BERNET)ROLLANDE : « Principes de technique bancaire » ; Ed. DUNOD ; Paris ; 2008, p156.

Chapitre 03 : Typologie des crédits

preuve d'intelligence et d'ingénierie financière dans le développement de nouveaux produits, mieux adaptés aux besoins de ses clients et plus compétitifs sur les marchés de capitaux.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter le déroulement pratique de notre mission d'audit interne au sien de l'agence BADR Amirouche.

En vue de mettre en application les connaissances théoriques présentées au cours des deux derniers chapitres, notamment celles concernant : le Contrôle Interne et l'Audit Interne, nous avons effectué un stage pratique au sein de « l'Inspection Générale et Audit » de la Banque de l'Agriculture et du développement Rural « BADR ».

L'objet de ce chapitre est de présenter le déroulement d'une mission d'audit sur le cycle crédit d'investissement en se basant sur la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne reconnue en la matière.

A travers notre mission, il nous a été permis d'auditer le cycle crédit d'investissement, dans le but, d'une part, d'étudier la réalité du terrain et de déceler d'éventuelles insuffisances et d'autre part, de proposer des recommandations qui permettent d'améliorer le dispositif de contrôle interne existant.

Notre cas pratique est structuré de la manière suivante :

Dans la 1^{er} Section nous allons donner une présentation de la structure d'accueil puis, dans une 2^{ème} section, une description du dispositif de contrôle interne de la BADR. Et enfin le déroulement d'une mission d'audit sur le cycle crédit d'investissement dans la 3^{ème} Section.

Section 1: Présentation de la structure d'accueil

1. Présentation de la BADR :

1.1.Historique :

Issue de la Banque Nationale d'Algérie « BNA » la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « BADR », est une Banque publique créée en 1982 par décret N°82-106 du 13 mars 1982 portant création et fixant les statuts de la BADR.

À sa création, la Banque exerce toutes les activités d'une Banque de dépôt. Suite à la volonté des pouvoirs publics portant repositionnement stratégique de la BADR, son activité est recentrée sur le financement des secteurs de l'agriculture, de la pêche, de l'aquaculture, du développement rural et des activités connexes à ces secteurs.

En vertu de la loi **90/10** du **14 avril 1990**, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est une Société Par Actions « SPA » effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement.

Lors de sa création le 13 mars 1982, la BADR avait un capital social de **2.200.000.000 DA** ; actuellement, son capital social est de **33.000.000.000 DA** détenu totalement par l'état qui reste le seul actionnaire.

Au 31/12/2013, la situation de la BADR se présente ainsi:

- Un réseau bancaire composé de 295 Agences locales d'Exploitation (ALE), lesquelles sont rattachées à trente-neuf Groupes régionaux d'Exploitation (39) (GRE) ;
- Un effectif composé de 6 610 employés, toutes structures confondues ;
- Un total bilan avoisinant les 921 milliards de Dinars ;
- Un résultat positif de plus de 10 milliards de dinars ;
- Un total engagement avoisinant les 603 milliards de DA.

Ceci fait de la BADR la première banque au niveau national, par l'étendue de son réseau et l'importance de ses effectifs.

L'organigramme Général de la BADR est présenté en Annexe n° 2.

1.2. Missions et objectifs :

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

Depuis l'année 2008, la BADR a entrepris un vaste programme de réforme tendant à la modernisation des techniques de management et à l'accroissement de l'efficacité de ses différents dispositifs.

Ce programme se traduit notamment par la considération des actions suivantes :

du processus de crédit d'investissement

- La mise en place des manuels de procédures ;
- La réorganisation du mode de fonctionnement des Groupes Régionaux d'Exploitation (GRE) et des Agences Locales d'Exploitation (ALE) ;
- La mise en œuvre et déploiement du projet « Banque de détail » ;
- Généralisation de l'Organisation commerciale Agence ;
- La mise à niveau de la comptabilité et passage au Système Comptable Financier ;
- La révision des délégations de pouvoirs ;
- L'élaboration d'un manuel de crédit et la mise en place d'un nouvel outil de gestion et de suivi des risques ;
- L'établissement d'une nouvelle grille des conditions générales de la banque ;
- Le développement de l'activité monétique ;
- La réévaluation des investissements ;
- Le lancement du projet d'un nouveau système d'information.

De plus, la BADR poursuit les objectifs stratégiques suivants :

- 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 des 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 ;
- La modernisation des fonctions de contrôle : « audit, gestion des risques, conformité et contrôle interne ».

1.3.Secteurs d'activités stratégiques :

Le repositionnement stratégique de la banque porte sur le financement, en priorité et en concentrant tous les efforts pour adapter les modes de financement adéquats, sur les secteurs d'activités suivants :

- Le secteur de l'agriculture en amont et en aval ;
- Le secteur de la Pêche et des Ressources Halieutiques ;
- Le financement des Programmes de développement rural.

L'action de la BADR, dans le financement du développement, sera orientée également, vers la concrétisation des programmes soutenus par les pouvoirs publics, notamment :

- Les crédits à l'emploi de jeunes entrant dans les secteurs stratégiques de la banque ;
- Les crédits aux particuliers, dans l'optique de création d'activité dans les zones rurales ;
- Les crédits à la construction de logements ruraux, dans le cadre d'une demande solvable et soutenue par le Fonds national du logement (F.O.N.A.L), la Caisse Nationale du Logement (C.N.L.) ;
- Les crédits aux professions libérales (jeunes diplômés en médecine par exemple) en zones rurales ;

2. Présentation de l'Inspection Générale et Audit :

L'année 2008 a connue de nombreuses réformes engagées par la BADR, entre autre la dissolution de la direction d'audit et le réaménagement de l'Inspection Générale donnant naissance à une nouvelle organisation nommée : « Inspection Générale et Audit » (I.G.A.).

Une décision règlementaire N°08/11 a été approuvée le 18 août 2011 ayant pour objet la diffusion d'une nouvelle organisation de l'Inspection Générale et Audit.

Schéma Organisationnel de l'Inspection Générale et Audit en annexe n° 4.

Dans le cadre des prérogatives qui lui sont dévolues, l'IGA intervient à posteriori sur place et à distance à travers des missions d'audit et d'inspection effectuées au niveau de toutes les structures.

Ces deux activités sont en même temps distinctes et complémentaires, du fait que chacune d'elles peut alimenter l'autre de sorte que :

- ✓ Lorsque les faits à caractère préjudiciable sont relevés au cours d'une mission d'audit, ils sont immédiatement pris en charge par une mission d'inspection. Dès lors, la mission d'audit suspend ses travaux et ne peut les reprendre qu'après la fin de la mission d'inspection ;
- ✓ Si en revanche des dysfonctionnements sont constatés au cours d'une mission d'inspection, ces derniers sont pris en charge par une mission d'audit.

2.1. Organisation de l'Inspection Générale et Audit :

L'IGA est rattachée à Monsieur le Président Directeur Général « PDG » et prévoit les aménagements suivants :

❖ Quatre Inspections centrales et audit :

- ▣ **Inspection centrale et audit** chargée du Réseau « **Centre-Ouest** » et Inspection Centrale chargée du Réseau « **Centre-Est** » dont la mission de chacune est l'exploitation, l'analyse, le suivi et le traitement des missions réalisées par les l'Inspections Régionales et audit relevant de leur rayon d'action.
 - ▣ **Inspection Centrale et audit** chargée des Structures Centrales dont le rôle est de réaliser des missions d'audit et d'inspection auprès des structures centrales de la banque.
 - ▣ **Inspection Centrale et Audit** chargée de la Conception, son rôle est d'accomplir les travaux d'analyse, de consolidation, d'appréciation des résultats des missions d'audit et d'inspection ainsi que la conception et le développement des manuels et outils d'investigation et d'audit.
- ❖ **Un département administratif et comptable**, chargé de la réalisation des travaux administratifs et comptables de l'IGA et du contrôle réalisés par les Inspections Régionales et Audit.

- ❖ **Inspection Régionale et Audit « IRA »** au nombre de douze (12), chargées de réaliser les missions d'audit et d'inspection auprès des structures relevant de leurs rayons d'action.

2.2. Missions et Attributions de l'Inspection Générale et Audit :¹

Dirigée par un Inspecteur Général, l'I.G.A. a pour rôle de :

- Veiller à la réalisation des objectifs et orientations stratégiques fixés par la Direction Générale ;
- S'assurer de la fiabilité, de la régularité et de la conformité des opérations et transactions par rapport aux dispositions législatives et réglementaires ;
- S'assurer de l'existence et de l'adéquation des procédures de travail qui couvrent toutes les activités de la Banque ;
- Aider la Banque à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue ;
- Évaluer les performances des structures de la Banque en matière de contrôle ;
- Alimenter la Direction Générale en informations relatives à la situation du système de contrôle interne ;
- Veiller au bon déroulement du processus de levée des réserves des commissaires aux comptes et de la mise en œuvre des recommandations des audits et contrôles externes ;
- Promouvoir et développer les valeurs déontologiques, morales, de transparence, d'éthique et d'efficacité régissant la fonction d'Inspection et d'Audit ;
- Promouvoir les règles et procédures constituant un cadre à l'activité de l'IGA,
- Participer à l'élaboration du rapport de contrôle interne annuel ;
- Veiller à ce que les ressources affectées à l'IGA soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace ;
- Améliorer le statut et le niveau de compétences de l'IGA.

¹ Manuel de l'IGA : « missions, attribution et organisation de l'inspection générale et audit » ; 18/08/2011 ; p3.

2.3. Activité de l'inspection générale et audit :

L'inspection Générale et Audit exerce au niveau de la banque deux (02) activités distinctes et complémentaires que sont :

a. L'audit interne :

L'audit interne est une activité indépendante et objective que donne à la banque une assurance raisonnable 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 la banque à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, en faisant des recommandations et propositions pour renforcer leur efficacité.

b. L'inspection :

L'inspection est une activité correspondant à des enquêtes et investigations conduites suite à la survenance de faits les rendant nécessaires, tels les actes ou comportements pouvant engendrer un préjudice financier ou morale à la banque.

Ces deux activités sont interdépendantes et complémentaires, du fait que chacune d'elles peut alimenter l'autre de sorte que :

- ✓ Lorsque des faits à caractère préjudiciable sont relevés au cours d'une mission d'audit, ils sont immédiatement pris en charge par une mission d'inspection. Dès lors, la mission d'audit suspend ses travaux lesquels reprendront à la fin de mission d'inspection.
- ✓ Si en revanche des dysfonctionnements sont constatés au cours d'une mission d'inspection, ces derniers sont pris en charge par une mission d'audit.

L'inspection Générale et Audit, par abréviation IGA réalise des missions à posteriori d'Audit interne et d'Inspection auprès de toutes les structures de la banque.

Elle est rattachée à Monsieur le Président Directeur Générale.

Section 2 : Présentation Du Dispositif De Contrôle Interne De La BADR

1. Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne retenu par la BADR :

Conformément à la décision réglementaire N°07/11 du 18 août 2011 portant charte sur le contrôle interne, le contrôle interne est défini comme étant un processus mis en place à tous les niveaux d'activité, destiné à donner à la banque, en permanence, une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ▣ Sécuriser la banque, son personnel et ses relations ;
- ▣ Evoluer en permanence dans un environnement de performance ;
- ▣ S'assurer de la conformité aux lois et règlements en vigueur.

2. Eléments sur lesquels s'appuie le dispositif de contrôle interne de la BADR :

Le dispositif de contrôle interne de la BADR s'appuie sur six (06) composantes étroitement liées entre elles que sont :

- ✓ Un environnement qui encourage une attitude positive à l'égard du contrôle et de performance ;
- ✓ Une organisation fondée sur les principes de sécurité et de séparation des tâches ;
- ✓ Une documentation actualisée, composée de manuels de procédures internes et des textes réglementaires externes permettant de sécuriser l'activité de la banque quant aux risques inhérents ;
- ✓ Une définition claire des objectifs à atteindre pour chaque niveau, couplé avec une grille d'appréciation des performances ;
- ✓ Des moyens humains et financiers en adéquation avec le budget et les objectifs fixés ;
- ✓ La mise en place d'un système d'information exhaustif, fiable et vérifiable couvrant toutes les activités de la banque.

3. Acteurs du contrôle interne de la BADR :

La décision réglementaire N° 07/11 du 18 août 2011 précise que le dispositif de contrôle interne de la BADR est l'affaire :

- ✓ De l'Actionnaire ou l'Assemblée Générale ;
- ✓ Du conseil d'Administration et de son Comité d'Audit ;
- ✓ De la Direction Générale ou le Conseil de la Direction Générale ;
- ✓ Des organes de contrôle « supervision, pilotage des risques, conformité, inspection et audit) ;
- ✓ Des structures centrales ;
- ✓ Des structures régionales (Groupe Régionaux d'Exploitation) ;
- ✓ Des structures locales (Agence Locales d'Exploitation) ;
- ✓ Du personnel de la banque en générale.

4. Organisation du dispositif de contrôle interne :

Le dispositif de contrôle interne de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural, repose sur deux types de contrôle et ce, conformément aux dispositions des règlements de la banque d'Algérie portant contrôle interne des banques instituée par le règlement 02/03 du 28 octobre 2002 et abrogé par le règlement 11/08 du 28 novembre 2011 portant contrôle interne des banques et établissements financiers, que sont :

1. Contrôle permanent :

Le contrôle permanent est le premier maillon de la chaîne de contrôle, il est assuré par :

a. Contrôle de premier niveau :

Ce contrôle est effectué par des structures opérationnelles sous la supervision de leur hiérarchie à travers :

- ✓ **L'auto contrôle** : au fur et à mesure de l'exécution des tâches ;
- ✓ **Le contrôle hiérarchique** : par la validation des opérations exécutées par les opérationnels ;

- ✓ **Un système d'habilitation** des utilisateurs du système d'information (mot de passe) ;
- ✓ **Le contrôle de fin de journée de l'encaisse** : par des agents gardés suivant un planning préétabli ;
- ✓ Le contrôle quotidien de la journée comptable ;
- ✓ Le contrôle quotidien des différentes éditions informatiques (journal des opérations par mot de passe, journal des opérations annulées, situation des comptes débiteurs du jour...).

Ces documents sont reconnus journallement par les initiateurs des opérations et vérifiés par les responsables hiérarchiques.

b. Contrôle de deuxième niveau :

Ce contrôle est effectué par des structures dédiées au contrôle permanent du deuxième niveau à l'instar de la direction de la conformité, direction de pilotage des risques et la structure de contrôle comptable...etc.

Ce contrôle (le contrôle permanent) s'appuie sur les textes législatifs et réglementaires, sur des instructions particulières et sur des manuels de procédures régissant chaque métier de la Banque.

Il repose sur le principe de la séparation des tâches et le respect des procédures réglementaires.

2. Contrôle périodique ou contrôle de troisième niveau :

Le contrôle périodique est assuré par l'Inspection Générale et Audit, il intervient à posteriori à distance et sur place au moyen de deux types de missions :

a. Missions d'audit :

Les missions d'Audit portent sur des thèmes préalablement retenus suivant un programme préétabli d'audit touchant toutes les activités de la Banque.

b. Missions d'inspection :

Les missions d'inspection sont diligentées suite à la survenance de faits les rendant nécessaires. Elles portent généralement sur des actes ou comportements et sont déclenchées consécutivement à des saisines émanant de diverses sources tant internes qu'externes à la Banque.

Un schéma descriptif des différents organes de contrôle au sein de la BADR est présenté en annexe n° 3.

Section 3 : Déroulement d'une mission d'audit sur « crédit d'investissement accordé par la BADR »

Cette section est consacrée à l'audit du processus d'octroi du crédit d'investissement au niveau des agences BADR. Nous avons choisi de traiter les crédits d'investissement dans la durée est de 5 à 10 ans car, ils constituent le type de crédit le plus demandé. Ils nécessitent de ce fait une évaluation plus rigoureuse notamment à cause des difficultés pour le recueil des informations relatives à l'avancement réel des projets financés.

De plus, le choix de l'agence à auditer s'est porté sur l'agence centrale Amirouche.

Ce choix n'est pas fortuit puisque cette agence gère plus de 42% des engagements totaux de la BADR et supporte donc une importante partie des risques.

I. La phase de préparation (étude) :

La phase de préparation correspond au déclenchement de notre mission, elle se déroule au niveau du département d'audit interne et consiste en la préparation du travail à effectuer sur le terrain, cette dernière se caractérise au préalable par l'émission d'un ordre de mission; cependant aucun ordre de mission n'a été délivré dans le cadre de notre mission, car il s'agit d'une mission d'apprentissage.

L'ordre de mission est un document qui doit mentionner les informations suivantes :

- Les noms et les prénoms des auditeurs ;
- Le type de mission ;
- L'objet de la mission ;

- La structure à visiter ;
- La date de début de mission ;
- Les moyens de transport utilisés.

Un modèle d'ordre de mission est présenté en annexe n°7.

Notre mission s'articule autour de quatre principales étapes donnant chacune lieu à l'établissement d'un document spécifique comme suit :

- Etape de reconnaissance → Plan d'approche ;
- Etape d'analyse des risques → Tableau d'identification des risques ;
- Etape de choix des objectifs → Rapport d'orientation ;

1. Prise de connaissance :

a. La prise de connaissance du domaine audité :

Cette phase de prise de connaissance se fait à travers les documents et informations demandés permettant de comprendre le processus d'octrois de crédits au niveau de l'agence et l'environnement de la structure.

Les documents ayant servi de base à cette étape sont les suivants :

Documentation interne :

- Décision Règlementaire n° 43/08 du 31 juillet 2008, portant Missions des Comités de Recouvrement ;
- Décision Règlementaire n° 69/09 du 31 mai 2009, portant diffusion du manuel des crédits et généralisation de l'utilisation du canevas d'analyse financière et du système de cotation des risques emprunteurs ;
- Décision Règlementaire n° 09/11 du 18 août 2011, portant manuel de l'Inspection Générale et Audit ;
- Décision Règlementaire n°08/11 du 18 août 2011, portant missions, attributions et organisation de l'Inspection Générale et Audit.

Documentation externe :

- Le règlement **11/08 du 28 Novembre 2011** relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ;
- Rapports réalisés par les cabinets externes ;
- Rapports de l'inspection régionale centre.

b. L'activité auditée :

La présente mission portera sur l'évaluation de l'octroi de crédit d'investissement de l'agence centrale Amirouche de la BADR BANK, dont la durée s'étend sur une période de cinq à dix ans.

Ce type de financement a pour objet de financer des opérations d'investissements, tel un projet de création d'une entreprise, un programme d'expansion ou d'achat de biens d'équipements.

A la date de la mission, la situation des engagements de l'agence s'élève à un montant de 177 768 523 590 DA.


c. Structure auditée :





L'agence BADR Amirouche, située au 17 boulevard Amirouche Alger est organisée en « agence centrale » selon la décision réglementaire n°08/2006 du 06/04/2006 portant organigramme type agence centrale.

A la faveur de l'adoption du principe de la banque de détail et la création du Groupe Régionale d'Exploitation (GRE) Amirouche, elle prend le statut d'une Organisation Commerciale Agence « O.C.A » à partir de 2009 suite à la DR N° 53/09 portant organisation type.

L'objectif fondamental de cette organisation est le renforcement du dispositif de contrôle interne, par la consécration du principe de séparation des tâches et la maîtrise des activités.







L'agence Centrale Amirouche est structurée en cinq (05) départements exerçant sous l'autorité hiérarchique directe du directeur :

-  Département exploitation/crédit ;

-  Département Recouvrement, Juridique et Contentieux ;
-  Département Administratif et Contrôle ;
-  Département Commerce Extérieur ;
-  Département Contrôle.

Nous allons étudier uniquement le département Exploitation/Crédit, parce que c'est le département concerné par notre recherche.

Le département « Exploitation et Crédit » est composé de cinq (05) services et une cellule de télé-compensation comme suit :

-  Service clientèle ;
-  Service portefeuille ;
-  Service virement ;
-  Service crédit ;
-  Service suivi des engagements ;
-  Cellule de télé-compensation.

d. Aperçu sur la procédure de gestion de crédits :

La procédure de crédit a pour objectif de décrire la succession des tâches à réaliser au niveau de l'agence par les différents intervenants afin de répondre à la demande de crédit formulée par un client.

Afin de présenter ce processus, nous avons choisi d'utiliser « *le narratif* », qui est un outil très répandu en audit interne puisqu'il permet la description et une explication claire du déroulement de l'opération en question.

Remarque :

Nous limiterons notre étude au remboursement régulier des crédits, nous excluons donc le processus de gestion des impayés qui pourrait faire l'objet, à lui seul, d'une mission d'audit interne. Ce narratif a été préparé avec le responsable du crédit investissement.

❖ **Le narratif :**

Le crédit d'investissement est un financement dont la durée de vie se situe entre 5 et 10 ans parfois même, jusqu'à 15 ans destiné au financement de création d'une entreprise, un programme d'expansion ou d'acquisition d'équipements.

Le processus de crédit est déclenché par une demande de crédit et n'est validé qu'après l'examen approfondi d'un dossier contenant toutes les données nécessaires à la vérification de la capacité de remboursement du client.

➤ **Secteurs finançables par la BADR :**

- Agriculture de base et toutes les activités connexes ;
- Pêche et aquaculture de base et toutes les activités connexes ;
- Industrie et machinisme agricole ;
- Industries agroalimentaires ;
- Commerce et distribution de produits liés aux activités stratégiques ;
- Développement du monde rural.

➤ **Pouvoirs de décision au niveau de la BADR:**

Il existe trois niveaux de décision :

- Comité de crédit et de trésorerie du l'A.L.E ;
- Comité de crédit et de trésorerie du G.R.E ;
- Comité de crédit et de trésorerie du Direction Centrale.

La composition et les pouvoirs de chacun sont définis par des Décisions Réglementaires (DR).

➤ **Structure de financement par la BADR:**

La structure maximale de financement d'un investissement adoptée par la BADR est de 70% du coût total du projet sans dépasser les limites suivantes :

- Génie civil et gros œuvre 10% à 15% maximum et à titre exceptionnel ;
- Matériel et outillage maximum de 70% à 80% du coût des équipements dans le cas d'un projet d'investissement établi par évaluation commandée par la banque ;
- Equipements importés 50% à 60% pour le secteur privé et 70% à 80% pour le secteur public ;
- Terrain, fonds de commerce et fournitures de bureau 0%.

➤ **Synthèse de processus d'octroi du crédit :**

1. Introduction des dossiers :

Les demande de crédit doivent être impérativement établies et déposées auprès de l'agence la plus proche du siège social de l'entreprise, et ce quel que soit le niveau de décision en matière des pouvoirs d'engagement.

L'accueil de la clientèle et la réception des dossiers ont lieu tous les jours ouvrables.

Le chargé de la clientèle assiste et conseille la clientèle, l'informe des conditions banque et des pièces à fournir pour la formalisation d'un dossier de crédit.

Le dossier de crédit doit comporte les pièces suivantes :

a. Les documents administratifs et juridiques :

- ✓ Demande de crédit signée par une personne habilitée ;
- ✓ Copie dument légalisée des statuts (pour les personnes morales) ;
- ✓ PV de délibération désignant et autorisant le gestionnaire à contracter des emprunts ;
- ✓ Copie dument légalisée du registre de commerce ou tous autres documents justifiant l'autorisation d'exercice de l'activité projetée ou exercée (agrément, autorisation d'exploitation, carte fellah, carte d'artisan...etc.) ;
- ✓ Copie dument légalisée du BOAL (bulletin officiel des Annonces Légales)
- ✓ Copie dument légalisée de l'acte de propriété, de concession ou de bail des locaux professionnels.

b. Les documents comptables et fiscaux :

- ✓ Bilan et C.R des trois (03) derniers exercices ;
- ✓ Rapport du commissaire aux comptes pour les entreprises concernées² ;
- ✓ Bilan et C.R prévisionnels ;
- ✓ Plan de financement et/ou de trésorerie ;
- ✓ Situation fiscale et parafiscale récente.

c. Les documents économiques et financiers :

- ✓ Etude technico-économique (en particulier pour les demandes d'investissement)
- ✓ Facture pro forma, devis, contrats des équipements à acquérir ;
- ✓ Plan de charge, carnet de commandes, contrats, conventions,...etc.

**d. des documents divers (documents nécessaires par la mise en place
des dispositifs spécifiques) :**

- ✓ Avantages obtenus : concessions, avantages liés à l'exportation ;
- ✓ Tout document jugé utile par le client pour appuyer sa demande de financement ;
- ✓ Tout document nécessité par la mise en place des dispositifs spécifiques.

Le dossier de crédit doit être déposé en trois exemplaires.

Avant l'accusé de réception, le chargé de clientèle procède à la vérification préliminaire de la conformité des pièces fourni par le client.

Si aucune anomalie n'est constatée, un accusé de réception est remis immédiatement au client, cet accusé est établi en 5 exemplaires : un original et quatre copies

- original est à remettre au client ;
- une copie est conservée par l'Agence Locale d'Exploitation (ALE) ;
- une copie est conservée par le Groupe Régionale d'Exploitation (GRE) ;
- une copie est transmise à la direction de crédit concernée ;
- une copie est transmise à la DES.

² Les entreprises qui ne fournissent pas des rapports du commissaire aux comptes doivent être évaluées sur la base des bilans fiscaux

Dans le cas d'un dossier incomplet, il est restitué séance tenante au client.

Pour les dossiers reçus, une visite du site relatif au projet à financer est effectuée par le chargé clientèle de l'agence et par le chargé de crédit du Groupe Régional d'Exploitation (GRE).

A l'issue de chaque visite, les chargés de la visite établissent un rapport de visite qu'ils signent et versent dans les dossiers tenus à leur niveau.

2. Traitement des dossiers et analyse de la demande de crédit :

Le chargé de clientèle, sur la base des informations contenues dans le dossier et celles recueillies lors de la visite sur site, procède au traitement et l'analyse des dossiers sur le système informatique.

Le dossier de crédit est examiné suivant les pouvoirs d'engagement dévolus à chaque niveau :

- ✓ Par le chargé de crédit, si le dossier relève de la compétence du comité Agence ;
- ✓ Par le chargé de crédit GRE, si le dossier relève de la compétence du comité GRE ;
- ✓ Par le chargé de crédit central, si le dossier relève de la compétence du comité central ou de la Direction Générale.

Une fois l'étude achevée, le dossier complet est soumis pour examen et sanction au comité de crédit habilité, selon le cas au :

- ✓ Comité de crédit et de trésorerie « Agence » (CCT/Agence) ;
- ✓ Comité de crédit et de trésorerie « Groupe Régional d'Exploitation » (CCT/GRE) ;
- ✓ Comité de crédit et de trésorerie « Direction Centrale de Crédit » (CCT/DCC).







Une fois la décision prise à l'unanimité (par consensus), et en cas d'avis favorable, la décision d'octroi de crédit est matérialisée par une autorisation d'engagement signée

nécessairement par le Directeur de la structure émettrice ou son remplaçant dûment désigné.

L'autorisation d'engagement (AUT.1) est établie par la structure dont relève la décision sur la base du procès-verbal du Comité de crédit et de trésorerie.

- **Délais de traitement :**

Les délais de traitement des dossiers de crédit d'investissement :

- Dossiers relevant des pouvoirs locaux :
 A.L.E : 15 jours ouvrables.
- Dossiers relevant des pouvoirs régionaux :
 A.L.E : 05 jours ouvrables.
 G.R.E : 20 jours ouvrables.
Total : 25 jours ouvrables.
- Dossiers relevant des pouvoirs centraux :
 A.L.E : 05 jours ouvrables.
 G.R.E : 05 jours ouvrables.
 Direction centrales : 25 jours ouvrables.
Totale : 35 jours ouvrables.

3. **Mise en place des crédits :**

L'autorisation d'engagement doit, dès sa réception, faire obligatoirement l'objet d'une saisie des limites en matière de montant et de validité, au compte de prêt approprié. La mise en place des crédits est effectuée par les structures habilitées et qui sont :

- ✓ **Au niveau central :**

Par la direction centrale du suivi des engagements : lorsqu'un dossier de crédit est sanctionné par les structures centrales du crédit.

✓ **Au niveau régional :**

Par le département commercial du GRE : lorsqu'un dossier de crédit est sanctionné par les structures régionales du crédit ;

Dès le recueil et la validation de la ou des garanties, ou de la levée des réserves et autres clauses suspensives figurant dans l'autorisation d'engagement, les débloques de fonds sont effectués sous la responsabilité du Directeur d'Agence.

4. Gestion de crédit :

A l'issue de l'opération de déblocage des fonds, le crédit rentre dans sa phase gestion, laquelle regroupe :

- le suivi de la destination des fonds débloqués ;
- le suivi des recettes ;
- la réalisation des visites sur site ;
- le suivi des remboursements ;
- le suivi et l'actualisation des garanties ;
- le suivi et l'actualisation de la cote du risque emprunteur...etc.

5. remboursement du prêt :

Le remboursement du prêt devra s'effectuer conformément au tableau d'amortissement³.

La tombée d'échéance est provoquée automatiquement le dernier jour de chaque mois.

Celle-ci détermine le montant global (principal, intérêts, taxes, frais, et accessoires) de l'échéance à régler ou du prêt à rembourser par le client et de s'assurer que le compte de remboursement de ce dernier est suffisamment provisionné.

Un avis de débit édité automatiquement par le système que le chargé de clientèle annote au verso de la mention : « payé le... », Avant de le remettre au client à l'appui de l'effet payé.

³Le client a la possibilité de rembourser par anticipation de manière partielle ou intégrale son prêt.

A l'issue du remboursement total du crédit, le chargé de clientèle établit en trois exemplaires une attestation de solde signée par le directeur d'agence et remet l'original au client.

6. Demande de restitution des garanties :

A la réception de la demande écrite du client portant restitution des garanties détenues par la banque, le chargé de clientèle vérifie le dossier pour recenser l'ensemble des garanties et transmet, pour accord, au GRE de rattachement auprès duquel sont conservées les garanties.

A la réception de l'accord du GRE accompagné de liasse de garantie, le chargé de clientèle établit une attestation de main levée pour les garanties immobilières signée par le directeur, et/ou restitue les titres au client contre le reçu détenu par le client.

7. Archivage du dossier de crédit :

A l'effet de permettre une consultation à posteriori des dossiers, le chargé de clientèle les conserve dans une armoire sécurisée.

A l'issue de cette étape, l'équipe d'audit interne établira le Questionnaire de contrôle interne.

2. Etape d'analyse des risques :

L'analyse des différents documents mis à notre disposition lors de la phase de reconnaissance nous a permis d'évaluer les risques significatifs auxquels est exposée la BADR lors des différentes étapes de traitement d'une demande de crédit d'investissement au niveau de l'agence.

Les risques significatifs sont présentés sous forme de « tableau de risques ». Ce dernier est réalisé à partir de la décomposition en objet auditables qui sont de suite :

- ✓ Accueil de la clientèle et dépôt des dossiers de crédit ;
- ✓ Vérification des documents et délivrance de l'accusé de réception ;
- ✓ Analyse de la solvabilité de la relation demanderesse de crédit ;
- ✓ Prise de décision par le comité de crédit et de trésorerie ;
- ✓ Déblocage des fonds ;

- ✓ Suivi des remboursements.

En plus des risques identifiés à partir de la procédure de gestion des crédits au niveau agence, d'autres risques particuliers doivent être pris en ligne de compte. Ces risques découlent d'une part de l'évaluation de l'organisation du département chargé de la gestion des crédits et d'autres parts de la consultation des précédents rapports d'inspection et d'audit.

Les risques liés à l'organisation :

L'agence ne dispose pas d'un organigramme clair et connu de tous. Les fonctions et attributions des différents services ne sont ni définies, ni transcrites dans un document diffusé auprès de tous les employés de l'agence.

En application de la **DR 53/09** cette agence est régie en organisation commerciale agence, or que l'organigramme mis à notre disposition prévoit complètement autres choses.

Les risques induits par cette situation sont :

- Travail anarchique ;
- Chevauchement de fonctions ;
- Cumul d'activités incompatibles (absence de séparation des fonctions commerciales des fonctions d'engagement...etc.) ;
- Absence de la piste d'audit « situation des responsabilités » ;
- Sous activités ;
- Inefficacité et inefficience de l'agence.
- Dilution des responsabilités suite à la vacance des postes (chef de service crédit, chef de service suivi des engagements).

Autres risques :

L'exploitation des différents rapports réalisés au cours des exercices antérieurs par l'inspection générale et audit ainsi que les différents cabinets externes font apparaitre les insuffisances suivantes :


du processus de crédit d'investissement


- Comptabilisation des garanties notamment les hypothèques sur la base de l'estimation de l'expert engagé par le client ;
- Absence de déclaration à la centrale des risques ;
- Financement d'un véhicule à hauteur de 89% du montant de la facture au lieu de 70% ;
- Déblocage de crédit sans versement de l'apport initial ;
- Non respect du principe de séparation des tâches ;
- L'absence des données comptables et financières et de certaines pièces importantes ;
- Les dossiers non actualisés dans l'ensemble ;
- Les bilans déposés par la clientèle, lorsqu'ils existent ne sont pas authentifiés et certifiés par des professionnels de la comptabilité ;
- Crédit accordés sans autorisations.

Le tableau suivant récapitule les risques du cycle crédit investissement.

TABLEAU DES RISQUES DU CYCLE CREDIT D'INVESTISSEMENT					
Objectifs	Risques significatifs	Evaluation			Dispositif de contrôle interne
		Faibles	Moyen	Elevé	
1. Analyse de la procédure d'accueil de la clientèle et dépôts des dossiers de crédit :					
Les demandes de crédit doivent impérativement être déposées auprès de l'agence la plus proche du siège social de l'entreprise et ce quel que soit le niveau de décision en matière de pouvoirs d'engagement.	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise répartition du portefeuille de la banque (concentration du risque de crédit dans certaines agences sur d'autres) - Sous évaluation du risque (connaissance de la relation, spécifiques de la région/crédit sollicité) - Clients douteux, insolubles 			X	Mettre à la disposition du réseau de la banque des cartes géographiques délimitant le rayon d'action de chaque agence
Permettre une transparence et une rapidité dans le traitement des dossiers de crédit.	<ul style="list-style-type: none"> - Refus des dossiers sans motifs, corruption, favoritisme - Atteinte à l'image de marque de la banque (risque de réputation) 			X	Pour les dossiers relevant des pouvoirs des comités de crédits centraux, les clients ont la possibilité de déposer une copie du dossier complet au niveau des directions centrales concernées.
Toute demande de crédit doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale du crédit de la banque et des activités financières	Transgression de la politique générale du crédit de la banque.		X		Doter les chargés d'accueil de prospectus des produits de la banque notamment en matière de crédit.
l'opération de crédit constitue le poumon de la banque, à cet effet, le chargé de clientèle est l'interlocuteur privilégié de la clientèle. Il assure l'entretien préliminaire, assiste et conseille la clientèle, l'informe des conditions de la banque et des pièces à fournir pour la formulation d'un	Aspect commercial négligé (absence d'accueil), mauvaise qualité de service (risque de réputation)		X		Former des chargés de clientèle capables d'assister, de conseiller et d'orienter les demandeurs de crédits.

dossier de crédit.					
Consolider et concentrer tous les efforts pour dynamiser le financement des secteurs de l'agriculture, la pêche et les ressources halieutiques et le financement des programmes de développement rural.	Sous activité/Manque à gagner/Perte de parts de marché sur le segment de financement stratégique.	X			Accueil de la clientèle et réception des dossiers tous les jours ouvrables. Mise en place de l'organisation commerciale agence.
Assurer une gestion rigoureuse de la place des marchés.	Mauvaise gestion des flux entrant en agence/longues files d'attente/mauvaise utilisation de la place des marchés « front office »		X		Doter les chargés de clientèle de moyens permettant de programmer les entretus avec les clients. Concevoir une procédure de gestion des visites clients.
Assurer la rapidité et l'efficacité dans le traitement des demandes de crédit	Sous évaluation du risque opérationnel (recueil insuffisant d'information et de documents, oublis et erreurs)		X		Doter les chargés de clientèle des guides d'entretien, les chek-lists des informations et documents à recueillir.
Le dossier de crédit doit être déposé en trois exemplaires « copies conformes » permettant une meilleure estimation du risque	<ul style="list-style-type: none"> - Dossiers reçus en nombres insuffisant. - Sous-estimation du risque de crédit. - Les exemplaires reçus ne sont pas identiques - Insuffisance d'information pour une prise de décisions fondée 		X		Formaliser les procédures de réception des dossiers de crédit.
2. Traitement des dossiers et analyse de la demande de crédit :					
Toute demande doit être formalisée par un dossier en bonne et due forme (respecter les conditions de fonds et de forme	<ul style="list-style-type: none"> - Violation des conditions de forme en ce qui concerne la constitution du dossier de crédit. - Réception de dossiers incomplets. - Insuffisance d'information pour une prise de décision fondée. - Financement des relations douteuses/insolvables. 	X			Mettre à la disposition des chargés de clientèle des check-lists de vérification des dossiers reçus (tous secteurs et types de crédits confondus) Formaliser la procédure de vérification des dossiers de crédit reçus ainsi que la validité de pièces

					constitutives.
La signification du rejet d'un dossier incomplet doit intervenir par sa restitution, séance tenante	Création de conflits « agence-clients »		X		Formaliser la procédure de vérification des dossiers de crédit reçus ainsi que la validité de pièces constitutives
Toute demande de crédit acceptée doit être enregistrée dans un registre dédié à cet effet	Perte des documents ou des dossiers			X	Ouverture d'un registre ou répertoire pour enregistrer les dossiers reçus
L'acceptation d'un dossier de crédit est matérialisée par un accusé de réception numéroté suivant l'ordre chronologie à délivrer immédiatement au demandeur	<ul style="list-style-type: none"> - Délivrance d'accusés de réception sur dossier fictifs. - Bruler les pistes d'audit. - Malversation. - Escroquerie. - Défaut de suivi des dossiers. 			X	Informatiser la procédure de vérification et enregistrement des dossiers reçus ainsi que la délivrance d'accusés de réception.
 Visite sur site :					

S'assurer du bien fondé de la demande de financement (constatation physique des sites à financer)	<ul style="list-style-type: none"> - Financement des projets fictifs. - Financement d'un client mal intentionné 			X	<p>Organiser des sorties d'inspection des sites à financer</p> <p>Mettre à la disposition des chargés de visites des check-lists d'informations à recueillir sur le terrain</p> <p>Mettre en place un modèle type de comptes rendus de visite</p>
3. Analyse de la solvabilité de la relation demanderesse de crédits :					
 Analyse de la solvabilité de l'emprunteur					
L'analyse doit permettre de détecter tout client ayant eu des problèmes de solvabilité antérieurement	Risque d'accorder des crédits à un client insolvable (risque d'immobilisation de non recouvrement)			X	Consulter la « centrale des risques » avant toute analyse financière du projet
Garantir une mesure fiable du risque de crédit lors d'un éventuel engagement de la banque avec le client.	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de risque sans mesure préalable. - Mauvaise appréciation du risque de crédit. 			X	<p>Formaliser la procédure d'analyse du risque de crédit.</p> <p>Mettre en place un module sur système permettant de diagnostiquer efficacement les demandes de financement.</p>
Les projets financés doivent être économiquement viables	Risque de financer des projets qui ne sont pas viables, il y a donc risque d'immobilisation sou de non remboursement			X	<p>Effectuer des études de marchés avant chaque autorisation de crédit.</p> <p>La direction de Marketing et de Communication doit mettre en</p>

					place une cellule de veille économique chargée d'identifier les opportunités d'investissement par secteur d'activité
Déterminer la capacité de l'emprunteur à faire face à l'adversité	Risque de non remboursement			X	Formaliser la procédure d'analyse de la santé financière du client et de ses besoins de financement. Cette procédure d'analyse doit tenir compte des résultats financiers, aussi bien historiques que prévisionnels
Toute analyse doit dégager la structure de financement la plus appropriée	La structure envisagée par le client risque d'être désavantageuse pour la banque	X			Déterminer la structure de financement optimale
Garantir que les dépenses présentées dans le programme d'investissement apporté par le client sont correctement évaluées	Risque que le programme d'investissement présenté par le client soit surévalué (connivence entre le client et le fournisseur surévaluer les facteurs pro-forma)	X			Réévaluation des investissements en collaboration avec des ingénieurs, des commissaires aux apports, des architectes ou autres évaluateurs compétents.
4. Analyse du processus de prise de décision par le comité de crédit et de trésorerie :					
Toute décision doit être autorisée par un comité habilité, réuni sur la présence de deux tiers de ses membres, suivant les cotes déléguées « pouvoirs d'engagement »	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de crédits irréguliers et de dilution des responsabilités en cas de problèmes. Autorisation de crédits fictifs. - Crédits autorisées par des personnes non-habilitées. - Déplacement des pouvoirs d'engagement. 			X	Formaliser la composition, le fonctionnement, les obligations et responsabilités ainsi que les pouvoirs d'engagement des comités de crédit.

L'étude du dossier de crédit par le comité doit être sanctionnée par une décision prise sur la base d'un consensus entre les membres de ce comité.	<ul style="list-style-type: none"> - Autorisation de crédits non consentis - Crédits fictifs - Dissimulation d'engagement 		X		Verser le procès verbale dans le dossier de crédit
🚩 Cas d'avis favorable :					
L'acceptation d'une demande de crédit doit donner lieu à l'établissement d'une autorisation d'engagement reprenant la décision du comité de crédit habilité.	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation d'une demande de crédit sans autorisation. - Non respect de la décision du comité de crédit 		X	X	Etablissement d'une autorisation d'engagement pour chaque crédit accepté
Veiller à la saisie des limites d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des résolutions du comité de crédit 		X		Généraliser la procédure de saisie à distance des limites d'engagement
🚩 Cas d'avis défavorable :					
Toute demande rejetée doit être formalisée, claire, motivée, objective et portée à la connaissance du demandeur	<ul style="list-style-type: none"> - Rejet des dossiers sans motivations - Atteinte à l'image de marque de la banque 				<p>Expliquer clairement les raisons du rejet</p> <p>Favoriser la transparence</p>
5. Evaluation de la procédure de déblocage de fonds :					
Tout crédit doit être autorisé par un comité de crédit et matérialisé par écrit dans une « autorisation de crédit »	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de crédits irréguliers et de dilution des responsabilités - Risque non remboursement 		X		Chaque déblocage doit être couvert part une autorisation d'engagement

<p>Toute autorisation doit être couverte par des garanties expertisées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En cas d'impayés, il y a risque que les droits de la banque sur le client soient compromis si les garanties ne couvrent pas suffisamment la créance - Risque de surévaluation des garanties 			<p>X</p>	<p>Mettre en place la procédure de recueil des garanties avant le déblocage des fonds.</p> <p>Prévoir des verrouillages sur le système d'information.</p> <p>Toute garantie doit être validée par le service juridique</p> <p>Procéder à des contre-expertises</p>
<p>Les fonds débloqués doivent être destinés exclusivement à financer les projets que la banque prend en charge</p>	<p>Risque de voir les fonds débloqués détournés vers d'autres financements notamment vers des activités illégales (drogue, armes...etc.)</p>			<p>X</p>	<p>Prévoir une procédure de paiement direct au fournisseur du client</p> <p>Effectuer des visites sur site régulièrement pour s'informer de la réalisation physique de l'investissement.</p>
<p>Le déblocage des fonds doit être effectué par le responsable habilité</p>	<p>Dilution des responsabilités en cas de problèmes</p>		<p>X</p>		<p>Procédure de déblocage de fonds prévoir des contrôles intégrés dans le système information.</p>
<p>Tout dépassement doit faire l'objet d'une deuxième autorisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de crédits irréguliers et de dilution des responsabilités en cas de problème - Risque de non remboursement 			<p>X</p>	<p>Exiger une deuxième autorisation par le comité de crédit</p> <p>Renforcer et généraliser la saisie à distance de l'autorisation d'engagement prévoir des verrouillages sous système informatique</p>

Tout dépassement doit être couvert par des garanties supplémentaires suffisantes	- Risque que les garanties supplémentaires ne couvrent pas la créance de la banque en cas d'impayés				Recueil des garanties supplémentaires avant le deuxième déblocage de fonds validé les garanties par le service juridique habilité
6. Evaluation de la procédure de suivi des remboursements :					
S'enquérir de la récupération des crédits	- Risque de non recouvrement des créances			X	Désigner une personne habilitée à suivre les remboursements et exiger des comptes rendus périodiques
S'assurer du respect des modalités de remboursement	- Risque d'accorder des conditions de manière hasardeuse			X	Détermination des conditions de remboursement par nature de crédit et par échéance et les formaliser dans un document
S'enquérir de la réalité du projet	- Risque de financer des projets fictifs qu'implique le risque de non-remboursement			X	Compte rendu régulier de l'avancement du projet financé et sa conformité avec l'étude prévisionnelle établie par le client
Détecter des signes annonciateurs d'un éventuel impayé	- Risque d'immobilisation et de non-remboursement			X	Procédure d'évaluation des créances de la banque Révision de la cotation du risque emprunteur Mettre en place un système d'alerte

3. Etape de choix des objectifs :

➤ **Rapport d'orientation :**

❖ **Définition de la mission :**

Selon les termes de références de la mission, l'audit du processus consiste en à fournir des analyses, des appréciations, des recommandations et des avis sur les points examinés. Néanmoins, quelque soit la qualité des audits effectués, il subsiste toujours un « risque d'audit » qui exprime la possibilité que des anomalies significatives ne soient détectées ni par le système de contrôle interne de la banque, ni par nos travaux d'audit.

❖ **les objectifs du contrôle interne du processus :**

✓ **Objectifs généraux de la mission :**

Ces objectifs sont généralement communs à tous les évaluations. Ils découlent immédiatement de la finalité de tout dispositif de contrôle interne.

- Assurer la protection et la sauvegarde de du patrimoine de la banque
- Garantir le respect de la réglementation et des directives de la hiérarchie de la banque
- Favoriser l'amélioration des performances
- Assurer la qualité de l'information

✓ **Objectifs spécifiques de la mission :**

Ces objectifs précisent de façon concrète les dispositifs de contrôle interne qui vont être testés. Ils contribuent bien évidemment à la réalisation des objectifs généraux précédemment cités. Ils correspondent aux objectifs définis lors de l'élaboration du tableau d'identification des risques

Nos objectifs spécifiques consistent à auditer les dispositifs qui sont sensés garantir la réalisation des éléments suivants :

- Toute demande de crédit doit être formalisée par un dossier en bonne et due forme ;
- Tout crédit doit correspondre à un besoin de financement réel du client en donnant une garantie suffisante de l'intégrité du client et du bien fondé de sa demande
- Garantir une mesure fiable du risque de crédit
- Les projets financés doivent être économique viables

- Toute autorisation doit être couverte par des garanties suffisantes
- Célérité du traitement des dossiers (c'est-à-dire répondre vite à une demande de crédit)
- Respecter les ratios prudentiels dictés par la banque d'Algérie.
- Les fonds débloqués doivent être destinés exclusivement à financer les projets que la banque prend en charge
- S'enquérir régulièrement de la réalité des projets financés ;
- Garantir que les démarches pour la récupération des créances sont effectuées ;
- Détecter rapidement les impayés ;
- Mise en jeu rapide des garanties en cas d'impayés.

❖ **Champ d'intervention**

Selon les termes de référence de la mission, l'audit du processus crédit consiste à fournir des analyses, des appréciations, des recommandations et des avis sur les objectifs de la politique de crédit de la banque.

Donc, notre mission consiste à s'assurer des objectifs sus-énumérés.

Nos travaux se sont déroulés a niveau du service crédit de l'agence centrale « Amirouche » au cours du mois de Mars (le 15) au moi de Juin (05) de l'année 2014.

II. Phase de réalisation de mission :

Afin d'accomplir notre mission, nous nous sommes déplacé aux structures à auditer (agence Amirouche), pour la réalisation des objectifs spécifiques de la mission contenus dans le rapport d'orientation.

Une réunion d'ouverture a été organisée avec la structure crédit de l'agence et qui a eu pour points :

- L'exposer de l'objet de cette mission,
- Sa durée,
- La désignation d'interlocuteurs

Tous les présents à cette réunion nous ont assuré de leur totale collaboration.


Pour la réalisation de la présente mission, nous allons utiliser les outils suivants :


- Vérification sur dossiers : nous avons sélectionné échantillon de 50 dossiers selon la méthode aléatoire.

- Questionnaire de contrôle interne « QCI ».


1. Vérification sur dossiers :


Cette étape consiste à vérifier le contenu des 50 dossiers objet de notre contrôle par sondage à travers les objectifs suivants :

 Objectifs N° 01 : Touts demande de crédit doit être formalisée par un dossier en bonne et due forme	
Faits :	<p>Nous avons relevé ce qui suit :</p> <p>1/ 45 dossiers sont conformes à la procédure et contiennent tous les documents nécessaires.</p> <p>2/ Deux entreprises : SARL XXX : le transport frigorifique (crédit demandé 2 980 654,30 DA) et EURL XXX : entrepôt frigorifique (crédit demandé 7 149 666,22DA) : dans leurs dossiers de crédits de création il y a manque des pièces suivantes : bilan et C.R prévisionnels ; copie dument légalisée des statuts ; copie dument légalisée de propriété.</p>
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Non application de la procédure - Inexistence d'un imprimé destiné au client contenant les pièces exigées dans un dossier de crédit.
Conséquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Dossiers incomplets - Evaluation des risques insuffisante
Recommandation :	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place l'imprimé des pièces exigées pour le dossier - Respecter scrupuleusement la procédure.

 Objectifs N° 02 : Tout crédit doit correspondre à un besoin de financement réel du client en donnant une garantie suffisante de l'intégrité du client et du bien fondé de sa demande	
Faits :	<p>Nous avons constaté que :</p> <p>1/ La SARL XXX concessionnaire de voitures a fait une demande de crédit de 4 526 322,00 DA dans le domaine des huiles alimentaires</p> <p>2/ La EURL XXX spécialisée dans la construction a fait une demande de crédit de 90 563 000,00 DA dans le domaine de la biscuiterie.</p>
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect de la procédure prudentielle

Conséquence :	A notre avis, ces 2 entreprises ont fait des demandes de crédits pour des projets hors de leur spécialité, ce qui augmente le risque de non réussite et donc de non remboursement.
Recommandation :	Respecter la procédure prudentielle


 Objectifs N° 03 : toute autorisation doit être couverte par des garanties suffisantes	
Faits :	Dans notre évaluation des dossiers nous avons relevé que : 1/ La SARL XXX spécialisée dans la production de lait a fait une demande de crédit de 19 222 066,33 DA. La garantie fournie par ce client est de 8 000 000,00 DA, 2/La EURL XXX a fait une demande de crédit de 1 525 322,00 DA pour la création d'un couvoir; La garantie fournie par ce client est d'un montant de 5000 000 DA 3/ La EURL XXX (crédit demandé de 1 200 000,00DA pour l'extension d'un Fast Food) n'a présenté aucune garantie.
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect de la procédure - Le banquier est présumé complice
Conséquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non remboursement - En cas de faillite du projet, aucune possibilité de récupérer l'argent de la banque - Risque de financement de projets fictifs
Recommandation :	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter la procédure de crédit - Effectuer des contrôles réguliers sur les dossiers de crédits - Sanctionner les banquiers défaillants


 Objectifs N° 04: manuel des procédures insuffisant et inaccessible	
Faits :	<ul style="list-style-type: none"> - Le manuel décrit de façon superficielle les procédures de travail des opérations de crédit : <ul style="list-style-type: none"> • Il ne précise pas les étapes à suivre pour l'analyse de la demande de crédit. • Il utilise la phrase « l'exploitation au niveau de l'agence » mais ne précise pas qui est cet exploitant (chargé d'études ? analyste financier ? évaluateur projet ?..) - Le manuel des procédures n'est pas disponible au niveau du service

	crédit de l'agence.
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Négligence lors de la rédaction du manuel. - L'inobservance des dispositions de la note Inspection relative aux causeries professionnelles.
Conséquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise insuffisante des activités de crédit au niveau de l'agence - En absence de manuel au niveau de l'agence, les chargés d'études définissent eux même les ratios financiers à calculer lors de l'analyse de la demande ce qui entrainerait une maîtrise insuffisante des risques (particulièrement le risque crédit) - Le manuel n'est pas précis et ne représente un outil de travail efficace
Recommandation :	<ul style="list-style-type: none"> - Charger des expert bancaires (employés de la banque ou indépendants) de rédiger un manuel des procédures - Doter le service crédit de l'agence le manuel de procédures. - Rédiger et mettre à jours des procédures de travail.


🚩 Objectifs N° 05 : Procédure d'analyse de crédit non formalisée au niveau de l'agence	
Faits :	Les chargés d'études du service crédit ne disposent pas d'un guide des règles à respecter et les étapes à suivre pour l'analyse de la demande de crédit (libre aux chargés d'études de choisir les ratios à calculer et analyse de risque à effectuer)
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Négligence de la hiérarchie - Absence d'un guide de procédures (clair, exhaustif, et mis à jours) au niveau de l'agence
Conséquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation insuffisante du risque crédit ; - Réception de dossiers incomplets - Malversation, Escroquerie. - Défaut de suivi des dossiers. - Risque d'immobilisation et de non remboursement. - Insuffisance d'informations pour une prise de décision fondée ; - Risque de non respect des directives de la hiérarchie en matière d'analyse du crédit ; - Etude insuffisante de la demande de crédit ;

Recommandation :	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser la procédure d'analyse de la demande de crédit dans un document écrit ; - Rappelons que toute décision d'accord ou de refuser d'un crédit se fait à partir d'un dossier de crédit donc tout ces derniers devraient être formalisé et contenir toutes les informations pertinentes qui justifient l'acceptation (ou le refus) du crédit ; - Mettre le guide des procédures à la disposition des chargés d'études au niveau de l'agence.
-------------------------	---

 Objectifs N° 06 : Analyse du risque crédit insuffisante	
Faits :	<p>Dans notre échantillon de demandes de crédits d'investissements, l'analyse approfondie n'est faite que 80% de l'échantillon.</p> <p>Pour le reste des dossiers, l'analyste s'est contenté de calculer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le fonds de roulement et le besoin en fond de roulement, - les ratios d'équilibre financier.
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de supervision du chef d'agence et négligence de la hiérarchie de l'agence - Procédure d'analyse de la demande de crédit non formalisée
Conséquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation insuffisante du risque crédit ; - Risque d'immobilisation et de non remboursement.
Recommandation :	<ul style="list-style-type: none"> - Consulter la « Centrale des risques » avant toute analyse de risque - Former les chargés d'études aux différentes méthodes d'évaluation du risque (méthode statistique) et les sensibiliser, quant à la nécessité d'une analyse de risque fondée et approfondie. Notamment à travers des programmes de formation spécialisée. - Directive de la hiérarchie qui oblige les chargés d'études à effectuer une analyse financiers approfondie du risque crédit, notamment à travers le calcul des ratios d'activité, de rentabilité, de structure financiers et la détermination des limites à prendre en compte.


 Objectifs N° 07 : insuffisance dans l'étude de la viabilité économique du projet financé

Faits :	Il ressort des dossiers de crédit examinés, que toutes les études de viabilité économiques sont commandées par les clients demandeurs de crédit auprès de cabinet indépendants. En plus, nous estimons que ses études sont insuffisantes car elles ne contiennent pas (dans 78% des cas) d'éléments chiffrés permettant d'apprécier la situation économique de l'entreprise, la taille du marché, les concurrents du secteur et le taux de couvertures du marché.
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Négligences de la hiérarchie ; - Absence d'une politique de crédit transcrite ; - Absence de procédures formalisées ; - Absence d'une base de données des études de marchés antérieures.
Conséquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'immobilisation et de non remboursement ; - Risque de financement des projets économiquement non viables
Recommandation :	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer des études de marché avant chaque autorisation de crédit (études sectoriels e de produits) ou sous traiter auprès de cabinets spécialisés dans les études de marché ; - Rappelons que toute décision d'accord ou de refuser d'un crédit se fait à partir d'un dossier de crédit donc tout ces derniers devraient être formalisé et contenir toutes les informations pertinentes qui justifient l'acceptation (ou le refus) du crédit ; - Mettre en place une cellule de vielle économique chargée d'identifier les opportunités d'investissement par secteur d'activité.


 **Objectifs N°08 : Absence d'une procédure de réévaluation du programme d'investissement**


Faits :	Les chargés d'études du service crédit de l'agence ne procèdent pas eux même à une réévaluation du programme d'investissement apporté par le client. Leur analyse financière s'effectue sur la base du coût d'investissement estimé par le client (réévaluation faite par un expert payé par le client).
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Négligences de la hiérarchie ; - Etudes insuffisantes des demandes de crédit

Conséquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non remboursement dans le cas où le programme d'investissement présenté par le client est surévalué (connivence entre le client et le fournisseur pour surévaluer les facteurs pro-forma). En effet, on est amené à se poser questions sur les intentions cachées d'un client qui demande un concours bancaires de 2 millions DA alors que le coût du programme d'investissement ne dépasse pas 1 millions DA ; - Risque de financement des projets non rentables - Risque de détourner le crédit vers d'autres financements, notamment vers les activités illégales.
Recommandation :	<ul style="list-style-type: none"> - Réévaluer le programme d'investissement en collaboration avec des ingénieurs, des commissaires aux apports, des architectes ou autres évaluateurs compétents ou sous traiter auprès de cabinets spécialisés. - Comparer les programmes d'investissement apportés avec d'autres programmes similaires.

<p> Objectifs N° 09 : Retards importants lors de la phase d'analyse des demandes de crédit</p>	
Faits :	<p>Nous avons procédé par rapprochement de la date de dépôt de demande de crédit par le client avec la date d'autorisation de crédit, il ressort de notre échantillon des crédits autorisés que la phase d'analyse de la demande de crédit prend en moyenne 3 mois.</p>
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de supervision du chef d'agence ; - Négligences de la hiérarchie de l'agence ; - Manque d'organisation du service crédit de l'agence ; - Laxisme des chargés d'études et du chef d'agence
Conséquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte à l'image de la banque - Non satisfaction des clients - Etudes éventuellement dépassées

Recommandation :	<ul style="list-style-type: none"> - Réorganiser les procédures de traitement de la demande au niveau de l'agence. - Fixer un délai maximum entre la réception de la demande jusqu'à la mise en place du crédit (délai à ne pas dépasser) assorti de sanctions. - Contrôle régulier par la hiérarchie.
-------------------------	---

 Objectifs N°10 : Faiblesse de la procédure de suivi des remboursements	
Faits :	<p>Le suivi des remboursements se résume à une fiche d'investissement dans laquelle les chargés d'étude transcrivent les dates et les montants de remboursements effectués par les clients.</p> <p>Les chargés d'études n'effectuent pas de visites sur site après le déblocage de fonds ni d'analyse régulière de la solvabilité du client de plus, les factures définitives ne sont pas demandées auprès des fournisseurs d'équipements.</p>
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de supervision du chef d'agence - Négligences de la hiérarchie ; - Absence de procédures formalisées.
Conséquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non remboursement; - Risque de financement des projets fictifs - Risque de détournement de l'objet du crédit.
Recommandation :	<ul style="list-style-type: none"> - Désigner une personne habilitée à suivre les remboursements et exiger des comptes rendus réguliers de l'avancement du projet financé et sa conformité avec l'étude prévisionnelle établie par le client. - Analyse régulière de la solvabilité du client. - Contrôle régulier par la hiérarchie

 Objectif N°11 : Insuffisances dans le suivi et le traitement des impayés	
Fait :	<p>L'incident de paiement n'est détecté qu'après établissement des états synthétiques des engagements de l'agence (fréquence mensuelle). L'agence ne déclenche pas systématiquement la procédure de recouvrement des impayés.</p>
Cause :	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des procédures de précontentieux. - Absence d'un manuel des procédures.

	-Négligences de la hiérarchie.
Conséquences :	-Risque de non remboursement. -Mise en jeu tardive des garanties.
Recommandations :	- Evaluer périodiquement la qualité des créances de la banque. -Signaler les incidents de paiement dès leur apparition par la tenue d'un registre des échéances de remboursement. -Analyse régulière de la situation financière du client. -Contrôle régulier par la hiérarchie (chef d'agence et DRE de rattachement).

2. Le questionnaire de contrôle interne :

Ce questionnaire type a été adapté au secteur bancaire il a été préparé (réponses aux questions) avec le responsable de chaque étape rentrant dans le processus octroi de crédit investissement.

2.1. Analyse de la procédure d'accueil de la clientèle et dépôt des dossiers de crédits :

Question	Oui	Non	N/A	Observatio
Les demandes de crédit sont-elles déposées au niveau de l'agence la plus proche du siège social de l'entreprise?	X			
Pour les dossiers relevant des pouvoirs des comités de crédit centraux, les clients ont-ils la possibilité de déposer une copie du dossier complet au niveau des directions centrales concernées?	X			
Le crédit sollicité rentre-t-il dans le rayon d'activités financées par la banque ?	X			
Les demandes de crédit sont-elles traitées par des chargés de clientèle formés et qualifiés ? - Existe-t-il d'autres interlocuteurs ?		X X		
La réception de la demande de crédit s'effectue-t-elle tous les jours ouvrables ? - Le traitement de la demande s'effectue-t-il le jour de la réception ?	X		X	
Les chargés de clientèle disposent-ils des planings leur permettant de programmer des entretiens de traitement de demande et de recevabilité des dossiers ?			X	
Les chargés de clientèle ou « les chargés de la réception des dossiers de crédit » disposent-ils des guides d'entretien « check liste » ? Existe-t-il d'une procédure de gestion des visites client			X X	
Les demandes de crédit comprennent-elles les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ✓ La date d'introduction ? ✓ L'identification de la relation (Raison sociale et siège social) ? ✓ L'activité principale ? ✓ L'objet de la demande de crédit, le montant et la durée des concours sollicités ? ✓ L'estimation des garanties proposée (estimation du client) ? ✓ Signature du gérant et/ou toute personne mandatée expressément à cet effet ? 		X X X X		
Les dossiers de crédit sont-ils reçus en trois exemplaires ?	X			
Les exemplaires reçus sont-ils conformes « copie conforme » ?	X			

La réception des clients semble être correcte néanmoins, la banque doit élever le niveau de ces chargés d'études par une formation régulier et de qualité.

2.2. Analyse de la procédure de vérifications des documents et délivrance de l'accusé de réception :

Questions	Oui	Non	N/A	Observation
Les dossiers reçus renferment-ils tous les documents et informations exigibles permettant une évaluation pertinente et une décision fondée?		X		
Les dossiers incomplets sont-ils restitués sur place « séance tenante » ?	X			Uniquement selon la procédure
L'acceptation d'un dossier de crédit est-elle matérialisée par accusé numéroté suivant l'ordre chronologique ?	X			
L'accusé de réception du dossier de crédit est –il visé par le chargé de clientèle et contresigné par le directeur ? - Le cachet est –il apposé sur le dit accusé ?	X	X		Uniquement par le chargé de la clientèle
L'accusé de réception est-il enregistré dans le registre des accusés de réception ? Le registre comprend-il les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Date de délivrance; ✓ Numéro de l'accusé de réception; ✓ Dénomination/ identité de la relation ; ✓ Objet de la demande; ✓ Date de réponse prévue; ✓ Nature de la réponse donnée (acceptation/rejet). 	X			
		X		

La banque est tenue de mettre en place un imprimé destiné à la clientèle qui l'informe du contenu de dossier de crédit.

Des vérifications régulières doivent d'être faites sur le contenu des dossiers pour s'assurer du respect de la procédure.

2.3. Analyse de la procédure de vérification de solvabilité de l'emprunteur et cotation des risques :

VISITE SUR SITE				
Questions	Oui	Non	N/A	Observations
Les chargés des dossiers de crédit se rendent –ils sur les sites des projets à financer ?	X			Selon la procédure
Existe-il un canevas « check liste » des informations à confirmer sur le terrain ?		X		
Les chargés des visites élaborent et signent-ils les comptes rendus des visites ?	X			
Ces comptes rendus sont-ils versés dans les dossiers de crédit à l'appui des ordres de missions des chargés de visites ?	X			
Analyse De Solvabilité				
Questions	Oui	Non	N/A	Observations
Le chargé de crédit vérifie-t-il que les dossiers reçus comportent tous les documents exigibles ?		X		
Le chargé de crédit contrôle-t-il la conformité et l'authenticité des documents figurant dans les dossiers en question ?		X		
Existe-t-il une procédure de consultation de la centrale des risques ?		X		
La demande de consultation de la centrale des risques est elle versée dans le dossier ?			X	
Existe-t-il un modèle type du diagnostic et d'évaluation des dossiers de crédit ? Porte-il sur les éléments suivants : - Secteur d'activité ? - La capacité et les caractéristiques du marché ? - Compétitivité et obstacles à la pénétration/à la sortie du secteur ? - Performance et perspectives sectorielles ? - Entreprise et Management ? - Compétitivité ? - Exploitation ? - Direction ? - Organisation ?		X		Pas systématiquement
L'analyse financière est-elle effectuée ? calculée ?	X			

Les ratios suivants sont-ils estimés:				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fonds de roulement/liquidités ? ✓ Comptes clients ? <ul style="list-style-type: none"> - Concentration des comptes clients ? - Répartition géographique ? - Modalités de paiement et de recouvrement des créances sur clients ? - Exclusion des créances sur clients ? - Enregistrement des sûretés ? ✓ Débiteurs inter sociétés ? ✓ Fournisseurs/charges à payer ? ✓ Stocks ? ✓ Âge des stocks ? ✓ Méthode d'évaluation des stocks ? ✓ Fournisseur ? ✓ Enregistrement des sûretés ? ✓ Immobilisations ? ✓ Âge des immobilisations ? ✓ Amortissement ? ✓ Valeur ? ✓ Conditions de financement ? ✓ Enregistrement des sûretés ? ✓ Dette ? ✓ État des résultats ? ✓ Fonds auto-générés ? ✓ Prévisions financières ? 	X			Non systématique
Les ratios d'analyse sont-ils correctement calculés ?	X			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ sont-ils suffisamment commentés ? 		X		

Le contenu de certains dossiers n'est pas conforme à la procédure et l'analyse financière effectuée pour l'octroi de crédit est parfois légère et incomplète ce qui expose la banque à financer des projets à risques élevés dont le remboursement est incertain.
La banque doit de mettre en place des procédures efficaces et les appliquer.

2.4. Analyse du Processus de prise de décisions des comités de crédits et de trésorerie :

Questions	Oui	Non	N/A	Observations
Existe-t-il un comité de crédit ?	X			
La décision d'octroi d'un crédit relève-t-elle exclusivement du comité de crédit et de trésorerie ?	X			
Les dossiers de crédit sont-ils remis aux membres du comité deux jours ouvrables avant la tenue de la séance ?	X			
La décision du comité s'effectue-t-elle sur la base de la note « résultat de l'étude » ?	X			

Existe-t-il des voies et moyens d'information et de communication des décisions, sur le sort réservé aux demandes de financement ? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ces voies et moyens sont-ils rapides ? ✓ Les délais sont-ils respectés ? 	X		X		
Le comité est-il réuni sur la présence de deux tiers de ces membres ?	X				
Dans le cas d'impossibilité de réunir le quorum indispensable, le dossier est-il transmis pour sanction au comité de crédit du palier supérieur ?			X		
Les membres du comité de crédit sont-ils tenus au respect de la confidentialité des délibérations ? Existe-t-il des mesures disciplinaires en cas de non respect de la confidentialité ?	X			X	
Les notes d'introduction des dossiers de crédit auprès du comité : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sont-elles formalisées ? ✓ Sont-elles présentées sous canevas standard ? ✓ Le canevas comporte-t-il la cote du risque du demandeur ? ✓ La cote du risque est-elle le résultat de l'étude ? 			X		
Y-a-t-il dépassement des cotes déléguées « pouvoirs d'engagement » ?			X		
L'étude du dossier de crédit par le comité est-elle sanctionnée par une décision prise sur la base d'un consensus ?	X				
La décision donne-t-elle lieu à établissement d'un procès-verbal ? Est-il porté sur le PV la décision arrêtée ? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le PV est-il signé par l'ensemble des membres du comité présent ? ✓ la décision est-elle motivée ? ✓ Un exemplaire du PV est-il versé dans le dossier de crédit concerné ? 	X			X	
Le client demandeur peut-il participé aux réunions de comité ? <ul style="list-style-type: none"> - Si la repense est oui, participe-t-il aux débats et délibération ? 			X		

Pour chaque dossier, est-il annexé à la note de comité de crédit le procès verbal du comité ?	X			
- L'original du PV est-il conservé dans le dossier du client ?	X			
En cas de désaccord, les dossiers sont-ils soumis au comité supérieur ?			X	
✓ Le désaccord est -il formalisé d'un compte rendu du président ?				
✓ Explique-t-il clairement les raisons de désaccord ?				
Cas d'avis favorable				
Si le sort du dossier est favorable, la décision donne-t-elle lieu à établissement d'une autorisation d'engagement ?	X			
L' "AUT1" reprend-t-elle la décision du comité ? est-elle établit en 03 exemplaires ? Un exemplaire est-il versé dans le dossier agence ? Des copies sont -il prévues pour les différents services ?	X			
Un dossier miroir + un exemplaire du dossier sont-ils transmis à la Sous Direction Exploitation du GRE pour contrôle à posteriori ?	X			
Un exemplaire de l'AUT1 est-il adressé le Sous Direction chargée du suivi accompagné du PV du comité ?	X			
Les limites d'autorisation sont-elles saisies par la sous Direction suivi des risques au niveau GRE.	X			
Cas d'avis défavorable				
Si le sort du dossier est défavorable, la décision est-elle portée à la connaissance du demandeur des les deux jours ouvrables suivants la prise de décision du comité ?		X		
La lettre de rejet est-elle formalisée, claire, motivée et objective ?	X			
Existe -t-il une copie dans le dossier agence ? Est -elle annexée au PV du comité ?	X			
Sous Direction Exploitation du GRE est-elle destinataire d'une copie à l'appui du dossier miroir ?	X			
La Sous direction chargée du suivi est -elle destinataire d'une copie accompagné du PV du comité ?	X			

Le comite de crédit existe dans au niveau de l'agence mit à besoin d'une procédure qui clarifie sont fonctionnement.

L'agence est également tenu de raccourcir les délais de répondre

2.5. Matérialisation de la décision d'octroi de crédit :

Questions	Oui	Non	N/A	Observations
Le délai entre la réception de la demande jusqu'à l'autorisation de crédit (ou le rejet) est -il fixé ?	X			Sur la procédure uniquement
La décision d'octroi de crédit est-elle matérialisée par une autorisation d'engagement ?	X			
La réponse de la banque (acceptation ou rejet) est-elle communiquée au client par écrit ?	X			
L'aut1 est-elle établie sur la base du procès-verbal du CCT de la structure dont relève la décision ?	X			
L'aut1 est-elle signée par le directeur de la structure émettrice ou son remplaçant dûment désigné ?	X			
Les crédits en cours d'utilisation ou de remboursement, sont –ils mentionnés sur la nouvelle autorisation ?	X			
Existe-t-il une procédure de recueil des garanties avant tout déblocage de fond ?		X		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les garanties sont-elles évaluées par un expert indépendant ? ✓ Les garanties recueillies sont-elles validées par le service juridique 		X		
une deuxième autorisation est-elle exigée lorsque le client demande un dépassement du montant prêté ?		X		
Ce dépassement est-il systématiquement couvert par des garanties supplémentaires ?		X		
Les garanties supplémentaires sont-elles validées par le service juridique ?		X		

La banque finance des projets qui pour certain ne sont pas couvrir par des garanties. Ces dernière si elles existent ne sont pas validées par un expert indépendant ni par le service juridique.

Pour ce prémunir contre les projets insolubles, la banque doit systématiser la demande d'une garantie suffisante pour tous les dossiers de demandes de crédits, évaluation de ses garantie doit être faite par un les structures de la banque.

2.6.Évaluation de la procédure de Déblocage des fonds :

Question	Oui	Non	N/A	Observation
Les fonds débloqués sont- ils couvert par une autorisation de crédit dûment établi par les personnes habilitées ?	X			
Existe-il une convention de crédit dûment signée par le client pour tout crédit autorisé ?	X			
Y a-t-il une personne désignée pour débloquer les fonds ?		X		
La chaîne de billets est-elle systématiquement établie et signée par le client, pour tout crédit dont le billet global a été signé et mobilisé au compte du client ?		X		
Existe-t-il une procédure de paiement direct au fournisseur du client ?	X			
Le chargé de clientèle procède-t-il à des visites sur site pour s'informer de la réalisation physique de l'investissement ? Y a-t-il un compte rendu après chaque visite ?		X		
La période dite « de différé » est-elle respectée pour tout crédit autorisé ?	X			
Y a-t-il déclaration des crédits et des utilisations à la centrale des risques ?		X		

Les chargés d'études doivent impérativement effectuer des visites sur sites pour s'enquérir de la réalisation des projets, leur véracité et leur taux d'avancement. Ils doivent déclarer tous les dossiers douteux à la centrale des risques.

2.7.Évaluation de la procédure de suivi des remboursements :

Questions	Oui	Non	N/A	Observations
Le chargé de clientèle établit-il une fiche de suivi de l'investissement du client ?	X			
Transcrit-il tous les décaissements effectués par le client ?	X			
Chaque client est-il suivi par un cadre désigné ?		X		
Existe-t-il une procédure qui détermine les modalités de remboursement ?	X			
✓ Est-elle fiable ?	X			

Y a-t-il une personne désignée pour le suivi des remboursements ?		X		
Vérifie-t-elle l'avancement du projet et sa conformité avec l'étude prévisionnelle ?		X		
Y a-t-il un compte rendu périodique des suivis ?		X		
Existe-t-il une procédure d'évaluation permanente des créances de la banque ? (ou analyse permanente de la solvabilité du client)		X		
La périodicité de remboursement (trimestrielle) est-elle respectée pour tout crédit autorisé et mobilisé ?		X		

La procédure de remboursement établie par la banque n'est pas suivie dans la pratique : des échéances ne sont pas remboursées et de dépassements de délais ne sont pas systématiquement relevés.

Il est impératif pour la banque d'appliquer la procédure avec toute la rigueur nécessaire.

III. Phase de conclusion de la mission :

1. Le rapport d'audit :

Le rapport d'audit sert comme document d'information et permet de palier aux différentes anomalies relevées en mettant des actions correctrices pour la mise en œuvre des recommandations.

À l'achèvement de la mission d'audit, un rapport d'audit interne préalablement validé par l'ensemble des structures auditées doit être élaboré et présenté aux structures suivantes :

- ✓ La structure auditée (Agence, Groupe Régional d'Exploitation « GRE » ou Centrale) ;
- ✓ La structure hiérarchique (GRE ou Direction Générale Adjointe) ;
- ✓ L'Inspection Régionale et Audit (IRA) ;
- ✓ L'Inspection Générale et Audit (IGA).

Les rapports d'audits pour les missions effectuées au niveau régional (IRA) sont envoyés, chaque trimestre, à l'Inspection Générale et Audit qui est chargée de les consolider et d'envoyer la synthèse au Président Directeur Général.

Notre rapport d'audit contient les éléments suivants :

- ✓ Un rappel sur l'objet de la mission ;
- ✓ Présentation des principaux objectifs (généraux et spécifiques) ;
- ✓ Précision de l'approche adoptée (la démarche, l'échantillon des structures auditées) ;
- ✓ Un descriptif du dispositif réglementaire et procédural ;
- ✓ Une évaluation de ce dispositif en présentant des fiches récapitulatives :
 - Les dysfonctionnements,
 - Les risques,
 - Les recommandations.

2. Le suivi des recommandations :

Après l'élaboration des recommandations, les auditeurs déterminent la structure chargée de leur mise en œuvre (structure auditée ou sa hiérarchie), ainsi que les délais accordés pour leur réalisation, selon l'importance et la faisabilité des actions correctrices.

Le suivi de la levée des dysfonctionnements est assuré par :

- ✓ L'Inspection Régionale et Audit, lorsqu'il s'agit des missions au niveau de l'agence ou du GRE ;
- ✓ L'Inspection Centrale et Audit chargée des structures centrales, lorsqu'il s'agit des missions au niveau central.

Conclusion

La structure auditée doit envoyer un état témoignant la mise en place des recommandations, à l'Inspection (régionale ou centrale) et Audit, par l'intermédiaire de la hiérarchie (GRE, centrale).

Toutefois, la structure auditée peut demander un délai supplémentaire, dans le cas où elle ne peut pas respecter le délai accordé.

Cette première expérience en matière d'audit interne a permis de constater sa complexité et les difficultés rencontrées par les auditeurs lors de la phase d'étude notamment pour cerner le domaine audité et en évaluer les risques.

Ce stage nous a également amenés à apprécier les actions déployées par la BADR dans la perspective de développer la fonction audit interne à travers l'élaboration d'une

nouvelle organisation et la conception d'un manuel d'audit interne permettant de définir un cadre de référence aux auditeurs internes

Néanmoins, des efforts restent à faire afin d'élever la fonction d'audit interne au rang qui lui est dû eu égard à l'importante valeur ajoutée qu'elle pourrait apporter à la BADR en matière de maîtrise des risques.

Ceci passe par la constitution d'équipes d'auditeurs de qualité et la mise en place de programme de formation continue.

Rappelons que l'objectif assigné à notre travail est de répondre à la problématique suivante : « *Comment l'audit interne peut-il améliorer le dispositif de contrôle du processus crédit d'investissement ?* ».

Au terme de notre étude, nous avons réalisé à quel point l'Audit Interne est une fonction essentielle dans une organisation. En effet, celle-ci fait partie intégrante du système de contrôle interne à travers ses interventions organisées et méthodiques, elle apporte assistance et conseils au manager, lui permet de veiller en permanence à l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place, à travers l'identification des risques susceptibles de porter atteinte aux objectifs fixés, et de proposer des mesures qui permettent de les maîtriser et de prévenir leur survenance.

De plus, les normes professionnelles et le code de déontologie qui encadrent la profession mettent en avant le climat de confiance et d'intégrité que doit diffuser l'auditeur ainsi que l'esprit critique dont il doit faire preuve.

A travers notre mission, que nous qualifions de laborieuse, en raison des impératifs de confidentialité et de la difficulté à obtenir une information exhaustive, nécessaire à l'élaboration approfondie de notre thème, nous avons eu recours à l'esprit d'analyse et de critique durant l'ensemble des étapes de déroulement d'une mission d'Audit Interne sur le cycle crédit d'investissement.

Néanmoins, des projets portant amélioration de la fonction d'Audit Interne au sein de la BADR sont en cours d'élaboration, notamment, la charte d'Audit Interne qui précise les missions, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité, et la cartographie des risques qui sert à visualiser en termes de fréquence et de gravité, l'impact des différents types de risques et de mettre en évidence les priorités d'action.

En outre, pour être efficace, l'audit interne requiert impérativement la présence de la culture de contrôle au sein de la banque. Pas seulement chez les auditeurs, car c'est leur métier, mais auprès de l'ensemble des membres de l'organisation afin de pouvoir œuvrer conjointement à la pérennité de la banque.

Enfin nous pouvons :

- Confirmer notre 1^{ère} hypothèse à savoir : Un système de contrôle interne efficace est indispensable pour minimiser les risques dans les activités bancaires ;
- Infirmer notre 2^{ème} et 3^{ème} hypothèse.

Nous pensons avoir réalisé un travail de recherche de bonne qualité mais qui, ne contient pas assez de détails chiffrés dans certain point, du notamment à la difficulté d'obtenir ses éléments auprès de la banque.

Les points concernant le contenu de l'analyse des dossiers de crédits et les différents types de garanties exigé par la BADR n'ont pas été assez développés dans ce mémoire ; nous espérons qu'ils feront l'objet d'autres travaux de recherches.

Bibliographie

Ouvrage :

- Antoine SARDI. « Audit et Contrôle Interne Bancaires ». Editions Afges, Paris, 2002.
- BOUYACOUB (F) « L'entreprise et le financement bancaire », Ed. Casbah, Alger, 2000.
- Dov ORGLE : « *Comptabilité et audit bancaire* », 2ème édition, Ed Dunod, 2008.
- Elisabeth BERTIN. « Audit Interne : enjeux et pratiques à l'international ». éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2007.
- IFACI/O.LEMANT. « La conduite d'une mission d'Audit Interne », Ed. DUNOD, Paris, 1995.
- Jacques RENARD. « Théorie et pratique de l'audit interne ». Ed. Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2010.
- Luc BERNET-ROLLANDE. « Principes de techniques bancaires ». Ed. DUNOD, Paris, 2008.
- P.SCHICK, J.VERA, O.BOURROUILH-PAREGE. « Audit interne et référentiels de risques », Ed. UNOD, Paris, 2010.

Textes règlementaires :

- Le règlement de la Banque d'Algérie N° **11-08 du 28 novembre 2011**, portant contrôle interne des banques et des établissements financiers ;
- Le règlement de la Banque d'Algérie N°**02-03 du 28 octobre 2002**, portant contrôle interne des banques et des établissements financiers ;
- Ordonnance N° **10-04 du 26 août 2010**, relative à la monnaie et au crédit ;
- Ordonnance N° **03-11 du 26 août 2003**, relative à la monnaie et au crédit ;

Travaux universitaires :

- Djadilafafa MAZOUNI, « Pratique de l'Audit Interne en milieu bancaire », Ecole Supérieure de Banque, Décembre 2011.

- ❏ Hanane GHEZZAL « L’AUDIT INTERNE BANCAIRE Cas : Audit de la gestion des réserves obligatoires » ; Ecole Supérieure de Banque, Alger, Décembre 2012.
- ❏ Sarra CHEKIRINE : « *Pratique de l’Audit Interne en milieu bancaire Audit du processus de Traitement et de Suivi du Précontentieux* », Ecole Supérieure de Banque, Alger, Décembre 2012.
- ❏ Souhir BENMANSOUR, « L’Audit Interne et la fraude », Ecole Supérieure de Banque, Décembre 2011.
- ❏ Yasmine AÏSSAOUI. « Méthodologie de l’Audit Interne et maîtrise des risques inhérents à l’activité bancaire », Ecole Supérieure de Banque, Décembre 2011.

Autres documents :

- ❏ FMI, « Le rapport des services du FMI relatif aux consultations de 2011 au titre de l'article IV », n° 12/20, janvier 2012.
- ❏ Henri-Pierre MADERS, Conduire une mission d’audit au sein d’une agence bancaire, séminaire Alger, juillet 2007.
- ❏ IFACI / Formation DPAI, module : « Conduire une mission d’Audit Interne », 2009.
- ❏ IFACI / Formation DPAI, module : « Maitriser les outils et techniques de l’Audit », 2009.
- ❏ IFACI, CRIPP Normes/code de déontologie, révision Janvier 2011.
- ❏ IFACI – Décembre 2012
- ❏ KPMG Séminaire, Thierry Colatrella – Partner, « Le référentiel COSO et sa portée universelle », 24 juin 2012, Alger.
- ❏ Marc MOULAIRE, « La cartographie des risques outil fédérateur de pilotage », séminaire VICHY, 2009.
- ❏ Roger RATTAZ, les risques bancaires et le comité de Bâle, Séminaire ELC, décembre 2008.

Sites WEB :

<http://www.amf-france.org>

<http://www.bank-of-algeria.dz>

<http://www.doc-etudiant.fr>

<http://www.ifaci.com/>

Annexe n° 07 : Modèle d'un ordre de mission :

Alger, le

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

Direction Générale « 199 »

REF/PDG/N°...../.....

ORDRE DE MISSION N°.....

Structures destinataires :.....
.....

Le programme d'audit de l'exercice 20xx approuvé par la Direction Générale, le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit de la BADR prévoit une mission d'audit portant sur (**Objet de la mission**)..... Au niveau de votre structure.

Cette mission démarrera à partir du Pour une période dejours ouvrables et sera assurée par :

- ✓ Chef de Mission
- ✓ Auditeur
- ✓Auditeur

A cet effet, je vous demande d'instruire vos services afin de prendre toutes les dispositions nécessaires au bon déroulement de la mission et de faciliter l'accès des Auditeurs auprès de votre structure et de mettre à leur disposition, **dans des délais raisonnables, les informations utiles et nécessaires à la réalisation de la présente mission.**

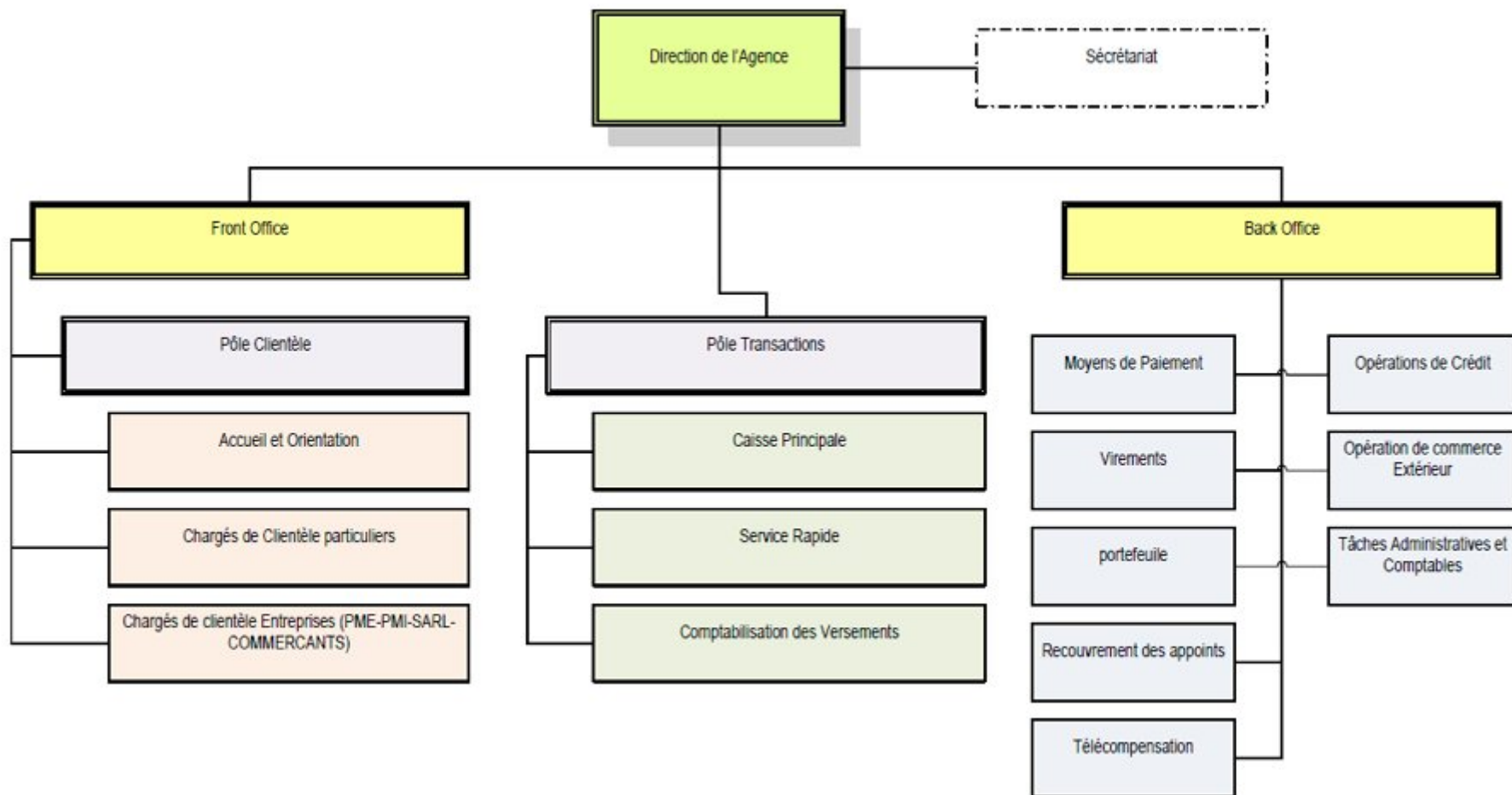
Il y a lieu, également, de veiller à assurer une **disponibilité raisonnable des responsables clés** de votre structure pour fournir les éclaircissements nécessaires aux Auditeurs.

Je vous précise que votre entière collaboration est exigée pour permettre à la mission de respecter les délais et d'atteindre les objectifs de cet audit

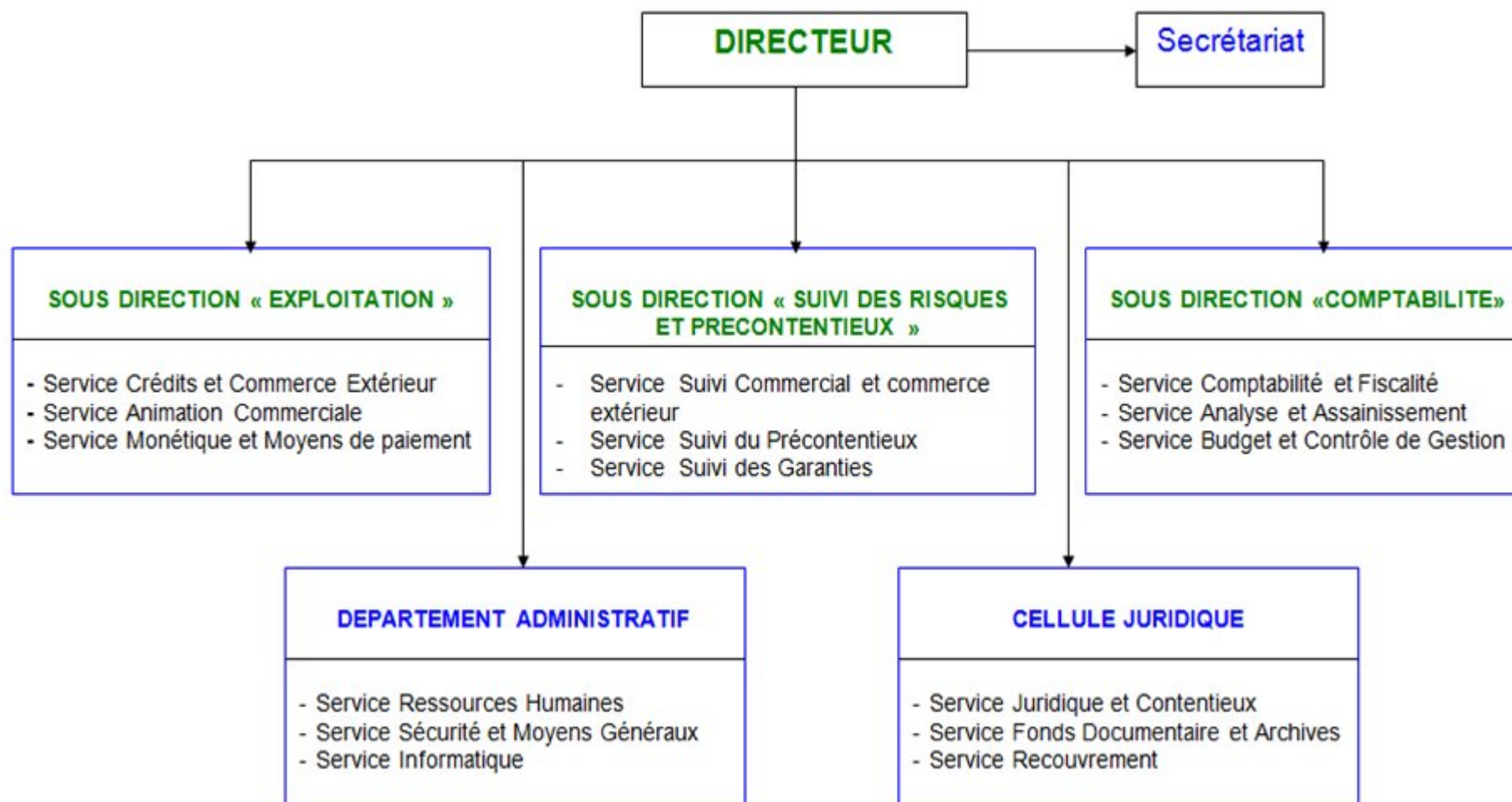
La mission vous communiquera, dès que possible, les résultats des analyses et constats ainsi que les recommandations nécessaires.

Signature du Président Directeur Général

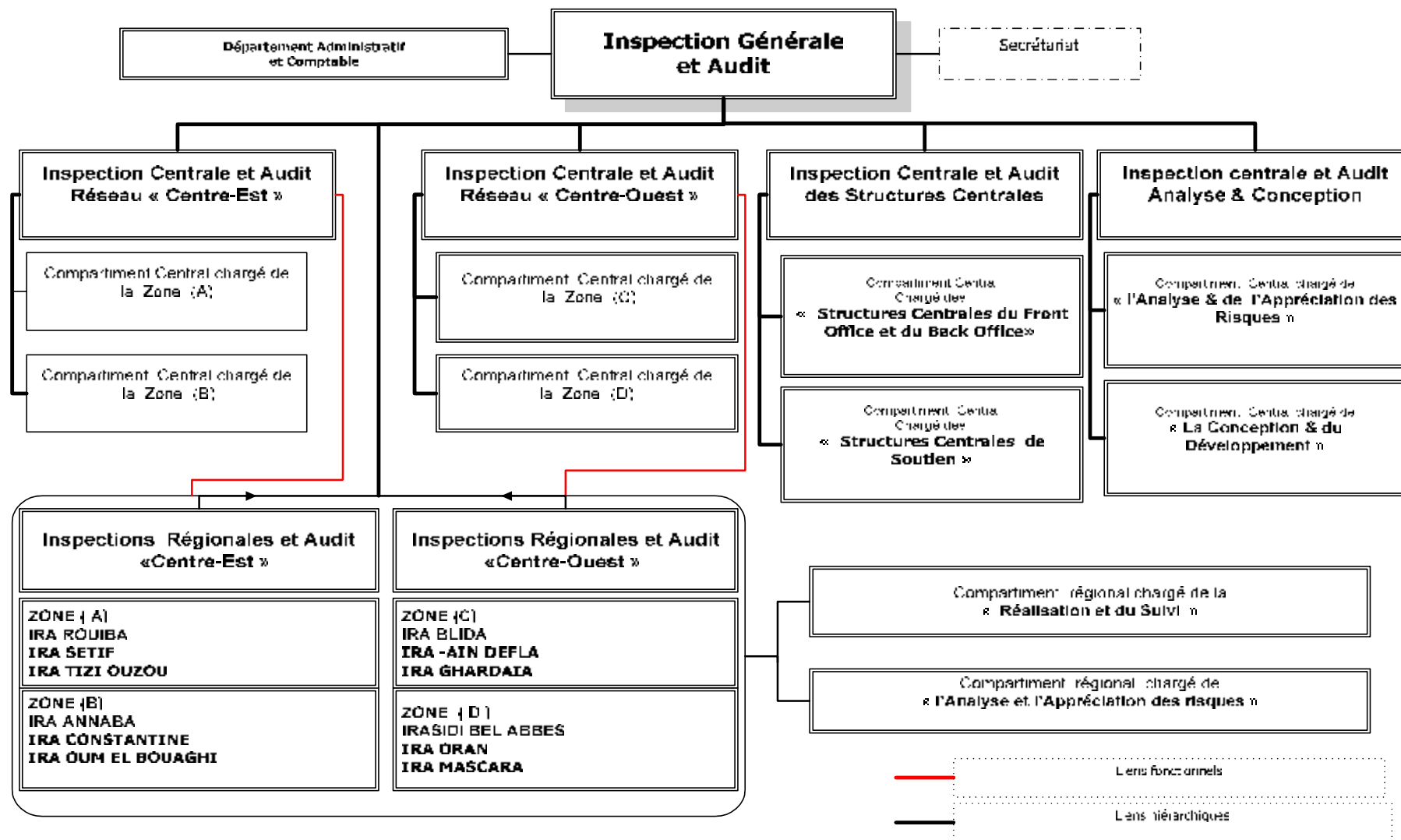
Annexe n° 06 : Schéma Organisationnel de l'Agence en Organisation Commerciale Agence « OCA » :



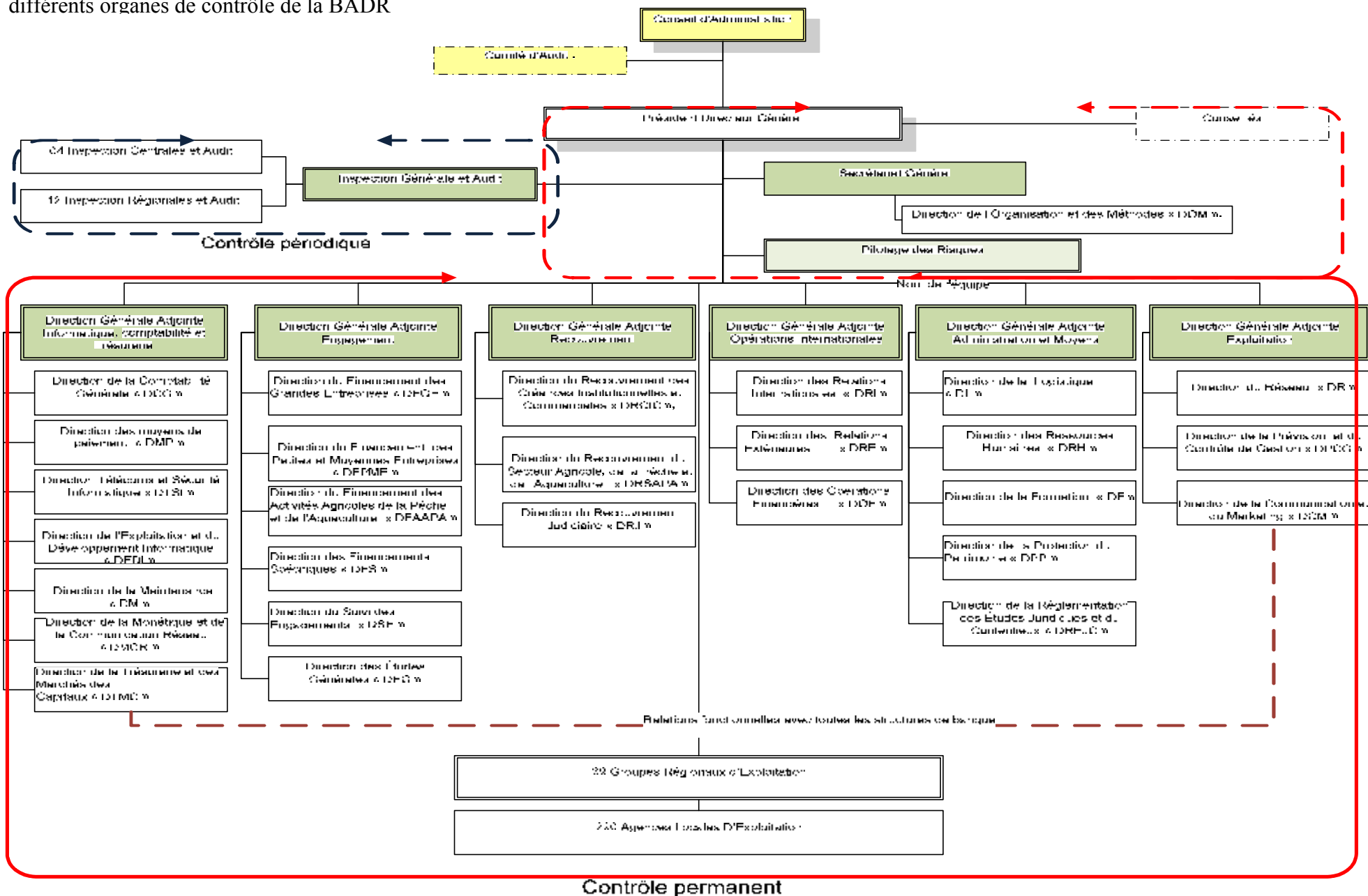
Annexe n°05 : Schéma Organisationnel du Groupe Régional d'Exploitation « GRE » :



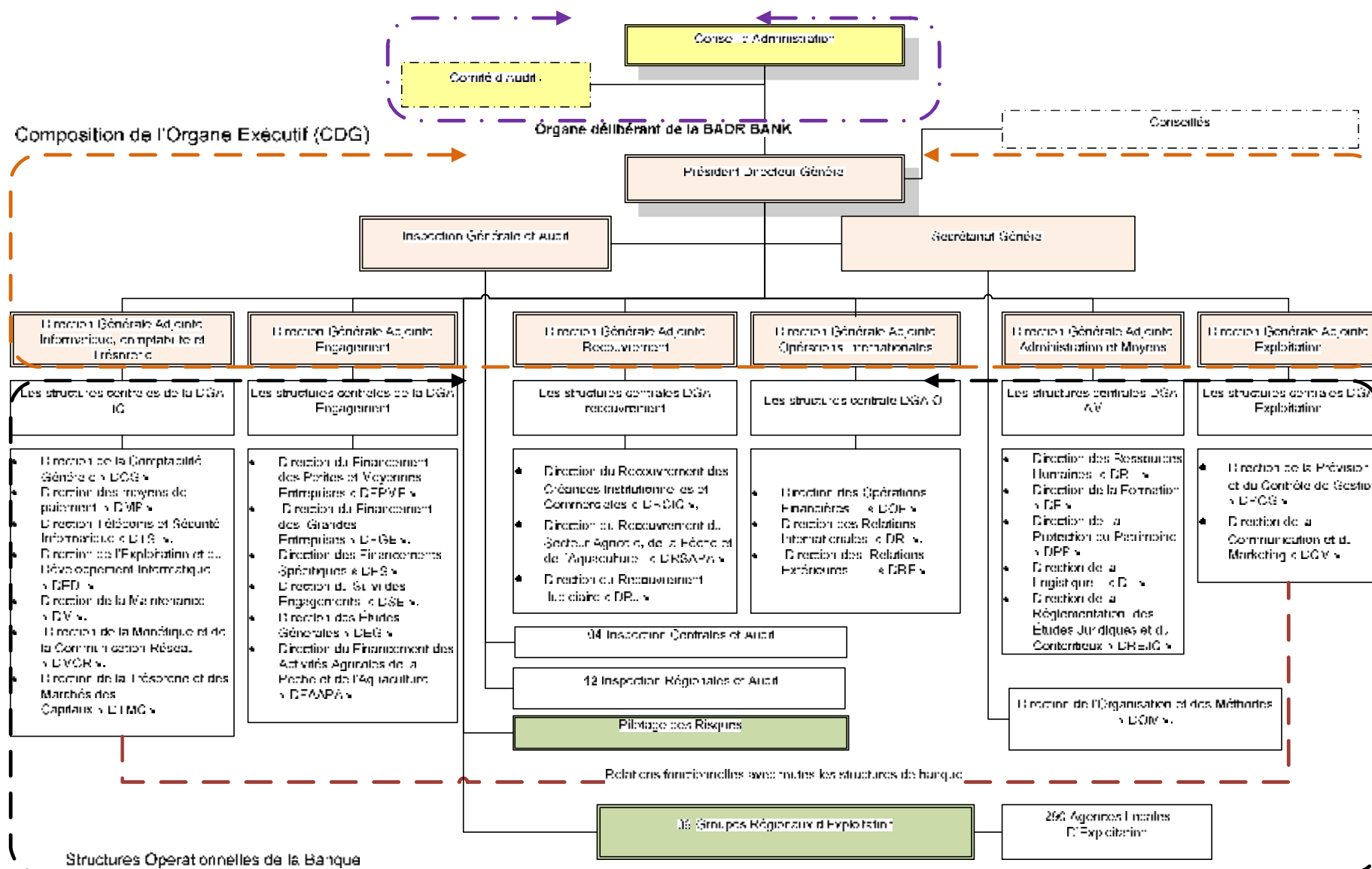
Annexe n°4: Schéma Organisationnel de l'Inspection Générale et Audit :



Annexe n°3 : Organigramme reprenant les différents organes de contrôle de la BADR



Annexe n° 2 : Organigramme Général de la BADR



Echantillon examiné

population	Les dossiers de crédit d'investissement dont la durée se situe entre 5 et 10 ans					
Critères de choix de l'échantillon	Faute de normes en la matière, au niveau de la structure d'audit de la BADR notre échantillon a été constitué arbitrairement					
Echantillon	L'échantillon retenu est composé de 50 dossiers totalisant un montant de DA 830.081.143.62, ce qui représente 47% des engagements de l'agence.					
N°	Activité objet de financement	F.J	Nature du projet			Montant
			Cr	Ex	Ren	
1	Entrepôt frigorifique	EURL	X			7 049 858,46
2	Production de produit agro alimentaire	SARL		X		1 0 090 323,26
3	Production de lait	SARL			X	7 009 640,40
4	Transport frigorifique	SARL	X			2 980 654,30
5	Menuiserie générale	EURL	X			3 033 555,46
6	Fromagerie	EURL	X			12 333 222,60
7	Entrepôt frigorifique	EURL	X			7 149 666,22
8	Pâtisserie	EURL	X			8 102 300,00
9	Fabrication d'emballage	SARL			X	40 269 524,69
10	Fabrication de meubles et literie	SARL	X			1 000 000,00
11	Emballage en papier	SARL		X		9 004 523,12
12	Pâtes alimentaires	SARL			X	70 369 654,23
13	Sacs et sachets	EURL	X			4 813 051,73
14	Yaourterie	SARL		X		10 399 453,11
15	Biscuiterie	EURL	X			90 563 000,00
16	Entrepôt frigorifique	EURL	X			8 455 325,22
17	Transport frigorifique	EURL	X			2 230 456,02
18	Fromagerie	SARL	X			14 004 222,60
19	Huiles alimentaires	EURL	X			15 500 000,00
20	Boulangerie	EURL	X			6 000 000,00
21	Farine	SARL			X	3 222 211,00
22	Huiles alimentaires	SARL	X			4 526 322,00
23	Fabrication d'emballage	SARL			X	10 000 000,00
24	Production de produit agro alimentaire	SARL	X			15 032 522,00
25	Entrepôt frigorifique	EURL	X			1 366 253,25
26	Huiles d'olives	SARL	X			3 605 232,33
27	Pâtisserie	EURL	X			5 003 444,23
28	Production de lait	SARL			X	19 222 066,33
29	Huiles alimentaires	SARL			X	1 000 000,00
30	Emballage en papier	SARL			X	3 256 000,00
31	Huiles d'olives	EURL	X			4 502 314,32
32	Entrepôt frigorifique	EURL		X		2 715 230,00
33	Huiles alimentaires	SARL	X			15 500 000,00
34	Biscuiterie	EURL	X			70 563 000,00
35	Emballage en papier	SARL	X			52 600 000,00

F.J : forme juridique.

Cr : Création.

Ren : Renouvellement.

36	Production de lait	SARL			X	9 236 333,25
37	Entrepôt frigorifique	SARL	X			2 000 000,00
38	Huiles alimentaires	EURL	X			5 263 256,00
39	Biscuiterie	EURL	X			89 007 582,00
40	Pâtisserie	EURL	X			5 625 326,00
41	Restauration rapide (fast food)	EURL	X			1 200 000,00
42	Couvoir	EURL	X			1 525 322,00
43	Farine	SARL			X	4 725 000,00
44	Fromagerie	SARL		X		9 532 675,00
45	Restauration rapide (fast food)	EURL	X			1 500 000,00
46	Emballage en papier	SARL		X		2 000 000,00
47	Biscuiterie	EURL	X			77 000 000,00
48	Huiles alimentaires	EURL	X			20 000 000,00
49	Entrepôt frigorifique	EURL		X		8 666 323,19
50	Production de lait	SARL			X	50 326 299,30
MONTANT TOTALE						830.081.143.62

Table de matière

Dédicace

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale2

Chapitre N°01 : Contrôle interne bancaire.....7

Section 1 : Les risques liés à l'activité bancaires.....7

1. La notion du risque bancaire.....7

2. Les risques bancaires.....8

2.1. Le risque de crédit.....8

2.2. Le risque de marché9

2.3. Le risque d'opérationnel.....10

2.4. Le risque de liquidité.....11

2.4. Les autres risques.....11

Section 2: Présentation du contrôle interne.....13

1. Définition du contrôle interne.....13

1.1.Définition du COSO.....13

1.2.Définition de l'AMF14

1.3.Définition du TURNBULL.....14

1.4.Définition de l'IFACI.....15

2. Les objectifs du contrôle interne.....16

2.1.La protection du patrimoine.....16

2.2.La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.....16

2.3.Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.....17

2.4.L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes.....	17
3. Les acteurs de contrôle interne.....	17
3.1.Le conseil d'administration ou de surveillance.....	17
3.2.La direction générale.....	18
3.3.Les auditeurs internes.....	18
3.4.Les membres de personnel.....	18
<u>Section 3 : Le dispositif de contrôle interne et ses limites.....</u>	19
1. Le dispositif de contrôle interne	19
1.1.Les préalables.....	19
1.2.Les composantes.....	20
2. Les limites du contrôle interne.....	25
2.1.Les dysfonctionnements.....	25
2.2.Les erreurs de jugement.....	26
2.3.Les contrôles outrepassés par le management.....	26
2.4.Les collusions.....	26
2.5.Le rapport couts/ bénéfices.....	26
<u>Section 4 : Réglementation du contrôle interne bancaire.....</u>	27
1. Le COSO.....	27
2. Le comité de Bâle sur le contrôle interne.....	29
3. Le cadre réglementaire en Algérie en matière de contrôle interne.....	31
Conclusion.....	32
<u>Chapitre 2: Audit interne bancaire.....</u>	35
<u>Section 1: Généralité sur l'audit interne.....</u>	35
1. Historique de la fonction d'audit interne.....	35
1.1.Naissance au niveau international.....	35
1.2.L'audit interne en Algérie.....	37

2. Définition de l'audit interne.....	38
3. Les caractéristiques essentielles de l'audit interne.....	38
3.1. L'universalité.....	39
3.2. L'indépendance.....	39
3.3. L'objectivité.....	39
3.4. La périodicité.....	39
4. Les types d'audit.....	40
4.1. L'audit financier et comptable.....	40
4.2. Audit opérationnel.....	40
4.3. L'audit de conformité.....	41
4.4. L'audit d'efficacité.....	41
4.5. L'audit de management.....	41
4.6. L'audit stratégique.....	42
5. Les métiers voisins de l'audit interne.....	42
5.1. L'audit interne et audit externe.....	42
5.2. L'audit interne et inspection.....	43
5.3. L'audit interne et le contrôle de gestion.....	44
5.4. Le conseil ou consultant externe.....	45

Section 2 : Cadre de référence des pratiques professionnelles.....45

1. Le code de déontologie.....	45
1.1. Les principes fondamentaux.....	46
1.2. Les règles de conduite.....	46
2. Les normes internationales pour la pratique professionnelles de l'audit interne.....	47
2.1. Objectif des Normes.....	47
2.2. Composition.....	47

Section 3: Méthodologie et outils de l'auditeur interne.....51

1. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.....	51
1.1. Le déclenchement de la mission.....	51
1.2. Phase de préparation.....	52
1.3. Phase de réalisation.....	56
1.4. La phase de conclusion.....	58
2. Les outils de l'auditeur interne.....	59

2.1. Les outils d'interrogation :	60
2.2. Les outils de description.....	61
Conclusion.....	63
<u>Chapitre 03 : Typologie de crédit.....</u>	65
<u>Section 1 : L'environnement bancaire.....</u>	66
1. Définition de la banque.....	66
2. Rôle de la banque.....	67
3. Les activités de banque.....	67
a. Emprunter des fonds.....	68
b. Accorder des crédits.....	68
c. Effectuer des placements.....	69
d. Proposer des services.....	69
4. Les catégories de banques.....	69
<u>Section 2: Les crédits exploitation.....</u>	70
1. Les crédits par caisse (directs).....	70
1.1.Les crédits par caisse globaux.....	70
1.2.Les crédits d'exploitation spécifiques.....	73
2. Les crédits par signature (indirects).....	76
a. L'aval.....	77
b. L'acceptation.....	78
c. Le cautionnement.....	78
d. Le crédit documentaire.....	81
<u>Section 3 : les crédits d'investissement.....</u>	83
1. Les crédits à moyenne terme (CMT).....	83
a. CMT réescomptable.....	83
b. CMT mobilisable.....	84
c. CMT direct.....	84
2. Le crédit à long terme (CLT).....	84
3. Le crédit bail ou le leasing.....	84
4. Les crédits spéciaux.....	86

Section 4 : les crédits destinés aux particuliers.....88

1. Les crédits à la consommation.....88

2. Les crédits immobiliers.....89

 1. Définition.....89

 2. Types de crédits immobiliers.....89

 3. Les crédits hypothécaires.....90

Conclusion.....90

Chapitre 4: Déroulement d'une mission d'audit sur l'évaluation du processus crédit d'investissement.....93

Section 1: Présentation De La Structure D'accueil.....93

1. Présentation de la BADR :.....93

 1.1. Historique.....93

 1.2. Missions et objectifs.....94

 1.3. Secteur d'activité stratégique96

2. Présentation de l'Inspection Générale et Audit96

 2.1. Organisation de l'Inspection Générale et Audit97

 2.2. Missions et attribution de l'Inspection Générale et Audit.....98

 2.3. Activités de l'Inspection Générale et Audit.....99

Section 2 : Présentation Du Dispositif De Contrôle Interne De La BADR.....100

1. Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne retenu par la BADR.....100

2. Eléments sur lesquels s'appuie le dispositif de contrôle interne de la BADR.....100

3. Acteurs du contrôle interne de la BADR.....96

4. Organisation du dispositif de contrôle interne.....101

 1. Contrôle périodique.....101

 2. Contrôle périodique ou contrôle de troisième niveau102

Section 3 : Déroulement d'une mission d'audit sur « crédit d'investissement accordé par la BADR »103

I. La phase de préparation (étude) :.....	103
1. Prise de connaissance :.....	104
a. La prise de connaissance du domaine audité	104
b. L'activité auditée :	105
c. Structure audité :.....	105
d. Aperçu sur la procédure de gestion de crédits	106
2. Etape d'analyse des risques	113
3. Etape de choix des objectifs	124
II. La Phase de réalisation de mission	125
1. Vérification sur dossiers	126
2. Le questionnaire de contrôle interne	133
III. La Phase de conclusion de la mission	142
1. Le rapport d'audit	142
2. Le suivi de recommandation.....	143
Conclusion.....	143
Conclusion générale.....	146
Bibliographie	
Annexes	