

**ÉCOLE SUPÉRIURE DE GESTION ET D'ÉCONOMIE  
NUMÉRIQUE**

**ESGEN**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences commerciales**

**Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion**

**THÈME:**

**L'impact de l'audit interne sur la gestion du  
risque liquidité cas : Banque de Développement  
Local (BDL)**

**Elaboré par :**

**BEHILIL Houria**

**Encadrée par :**

**Mme, ALLALEN Keltoum**

**Promotion**

**Juin 2022**

## Remerciements

*Avant tout, on adresse nos remerciements à notre Seigneur pour nous avoir donné le courage et la volonté de bien mener ce travail.*

*On tient à remercier également notre encadreur Mm ALLALEN KELTOUM pour sa disponibilité, ses encouragements et ses précieux conseils, sans lesquels ce travail n'aurait pu être réalisé. Qu'il trouve ici le témoignage de notre profonde gratitude.*

*On exprime nos profonds remerciements à Mm BEHILIL pour son aide et ses conseils de valeurs qui nous ont aidés.*

*Nos remerciements s'adressent également à mes sœurs BOUGEURA ET LADDA ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Enfin, on remercie et on dresse un hommage appuyé à tous les professeurs de l'ESGEN, pour les connaissances transmises tout au long de notre cursus, leur générosité, leur patience et leurs dévouements, ainsi qu'aux corps pédagogique et administratif, qui ont œuvré pour une formation de qualité durant les trois années que nous avons passées au sein de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique (ESGEN)*

**HOURIA**

## **Dédicaces**

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

*A mes très CHERS PARENTS, qui m'ont doté d'une éducation digne, leur amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui ;*

*Ma mère qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, SAIAHE MAREZOUG KHAYERA.*

*Mon père EL HADJE, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide, à me protéger, et à me soutenir, je t'aime papa.*

*A ma chère sœur adorée ZINEB, qui m'a toujours soutenu et encouragé durant ces années d'études.*

*A mes copines RADIA et RAYANE, qui m'ont toujours encouragé, vous êtes tout simplement les meilleures.*

*A tous ce que j'aime.*

**HOURLIA**

## Liste des figures:

Figure 1: intermédiation de département de trésorerie .....	33
Figure 2: Mécanisme du taux de cession interne (TCI) .....	37
Figure 3: constitution des marchés de capitaux.....	38
Figure 4 : Schémas des risques auxquels est exposé une banque.....	46
Figure 5 : Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques.....	57
Figure 6 : Hérchisation des risques.....	62
Figure 7 : Les trois approches de Bâle 2 pour la mesure du risque de liquidité.....	63
Figure 8: l'organigramme de la Banque de Développement Local .....	70
Figure 9 : les produits et les services offerts par la BDL .....	73
Figure 10: L'organigramme de la direction de l'audit interne .....	74
Figure 11: organigramme de la direction de marchés et de trésorerie.....	76

## Liste des Tableaux:

Tableau 1: système des progrès de l'audit .....	5
Tableau 2: les outils techniques de l'audit interne.....	200
Tableau 3: lignes de métier de Bâle 2.....	58
Tableau 4: calcul l'indice de transformation .....	79
Tableau 5: les chiffres clés de la BDL.....	89

**Liste des Abréviations :**

AACIA	Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens
ALCO	Asset and liability committee
AMA	Approche des Mesures Avancées.
ALCO	Asset and liability committee
AMA	Approche des Mesures Avancées.
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
BDL	Banque de développement local
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
BIA	Basic Indicator Approche*
BTA	(Bons du Trésor Assimilables
BRI	Banque des Règlements Internationaux.
CI	Contrôle interne
CCP	Comptes Courants Postaux
CCT	Créance à courte terme
CNEP	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
CT	Court terme
MT	Moyen terme
LT	Long terme
CPA	Crédit Populaire d'Algérie.
DA	Dinar Algérien
DAI	Direction de l'audit interne
DCH	La direction du Capital Humain
DGA	Directeur Général Adjoint
DAI	La division Inspection Audit
DGT	Direction de la gestion de la trésorerie
DSP	Direction des Services de Paiement
DIG	Direction de l'Inspection Générale

DOCG	la direction de l'organisation et du contrôle de gestion
DPAI	Diplôme Professionnel des Auditeurs Interne
DTM	Direction de trésorerie et marché
EPE	Entreprises Publiques Economiques
EPL	Entreprises publiques locales
IFACI	l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institut des Auditeurs Internes.
ISO	International Organization for Standardization
OAT	les obligations assimilables du trésor)
POR	Pôles Opérationnels Régionaux
QCI	Questionnaire du Contrôle Interne
RCC	Risque Contrôle et Conformité
RL	Risque liquidité
RO	Risque Opérationnel
SCI	système de contrôle interne
SVT	Spécialiste en Valeur du Trésor
SSI	Support & Systèmes d'information
TCI	taux de cession interne
TCN	Les titres de créances négociables
TITF	le taux interne de transfert de fonds

**Résumé :**

L'environnement bancaire est devenu très instable et fragile, c'est pourquoi il est devenu inévitable pour la banque de prendre des risques dans le cadre de ses activités...A cet effet, les banques sont de plus en plus menacées par des risques nuisant à leur activité, parmi ces risques on trouve le risque de liquidité. Cependant, l'appétence pour le risque diffère d'une banque à une autre sur la base du niveau de la gestion mise en œuvre.

Ainsi le secteur bancaire est le secteur le plus menacé par les détournements de fonds, qui tentent de porter atteinte à son image de marque et sa sécurité financière. Dans ce contexte, une réglementation a été mise en place par les autorités compétentes (comité de Bâle, la Banque d'Algérie...etc.). Cette réglementation porte sur la mise en place d'un système de contrôle interne et de supervision de l'activité bancaire. Par conséquent, les banques doivent se donner les moyens de gérer leur risque de liquidité grâce à un système de contrôle interne qui maintient leur exposition à un niveau acceptable. Ce dernier doit en effet, faire l'objet d'une évaluation périodique assurant sa mise à niveau régulière, fonction dont est chargé l'audit interne.

L'objectif essentiel de cette recherche est d'étudier et de comprendre l'impact de l'audit interne dans la gestion du risque liquidité au niveau de la Banque de Développement Local.

**Mots clés :**

Risque de liquidité, audit interne, maîtrise du risque de liquidité, BDL.



## Sommaire :

Remerciements

Dédicaces

Résumé

Liste des figures

Liste des tableaux

Tableaux d'abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale ..... A

Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

Section 1 : concepts fondamentaux sur l'audit interne ..... 03

Section 2 : Les procédures de la mission d'audit interne ..... 14

Section 3 : Cadre de référence international des pratiques professionnelles de  
l'audit interne..... 22

Chapitre II : Les notions de la liquidité bancaire, le risque de liquidité et le management  
des risques dans une banque

Section 1 : La trésorerie bancaire ..... 33

Section 2 : Les risques et la gestion des risques bancaires ..... 42

Section 3 : La liquidité bancaire et le risque de liquidité..... 49

Chapitre III : le fonctionnement de la mission d'audit du risque de liquidité au sein BDL

Section 1 : Présentation de la Banque de Développement Local ..... 67

Section 2 : La gestion du risque de liquidité dans la BDL ..... 69

Section 3 : Impact d'une mission d'audit interne sur la gestion du risque de liquidité au niveau de la BDL ..... 77

CONCLUSION GÉNÉRALE .....81

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

# **Introduction générale**

### Introduction générale

Depuis l'apparition de la crise financière en 2008, l'assurance d'un niveau suffisant de liquidité est devenue la préoccupation majeure de toutes les entreprises bancaires.

Ces dernières se sont rendues compte que l'insuffisance ou encore l'absence de liquidité risque d'impacter négativement leur solvabilité et peut même entraîner leur faillite. D'ailleurs, le renversement des conditions du marché a bien illustré le fait que les liquidités peuvent se tarir rapidement et que leur pénurie peut perdurer (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire).

La liquidité joue donc un rôle déterminant en rassurant aux établissements de crédit ainsi qu'au système bancaire la stabilité nécessaire, elle est même considérée comme « un facteur essentiel de la viabilité de toute organisation bancaire ».

Or, pour une banque qui opère dans un marché concurrentiel, il ne lui suffit pas d'avoir de la liquidité pour croître et occuper plus de part de marché, elle doit aussi être rentable. Certes, un secteur bancaire solide et rentable résiste mieux aux chocs négatifs et contribue à la stabilité.

Le risque est toujours présent et a toujours fait partie du système bancaire, la banque étant un élément majeur de ce dernier fait face à une multitude de risques, conséquence directe de ses diverses activités et services. Ces risques sont principalement des risques financiers comme : le risque de liquidité, le risque de taux et les risques de marché.

Les institutions financières comme les banques par leur métier socialement utile, qui consiste à transformer des ressources à court terme en crédits à moyen et long terme et donc à transformer des échéances, sont vulnérables au risque de liquidité.

D'autres risques comme le risque de crédit ou le risque de marché. Il est marquant d'observer que l'harmonisation internationale de la réglementation bancaire, au travers des accords de Bâle I (1988) ou de Bâle II (2004), a exclu de son champ d'application un tel risque de liquidité.

Donc, Une banque est dite en risque dès la minute où elle décide de prêter de l'argent, entre autre le risque de non remboursement du prêt et de ses intérêts. Elle est aussi en risque permanent à cause de son rôle d'intermédiaire qui la confronte à la menace de transformation, en d'autres termes les fluctuations des taux d'intérêts.

Les institutions bancaires doivent aujourd'hui redoubler d'efforts en vue de restaurer la confiance, élément de base de leur métier, qui consiste à supporter en permanence des dangers de perte, c'est ainsi qu'une bonne gestion et des contrôles rigoureux peuvent réduire l'exposition de la banque aux différents risques, notamment le risque liquidité.

Ensuite, pour une banque le risque de liquidité veut dire l'incapacité de faire face à ses engagements à un instant donné et aussi le risque qu'un actif ne puisse pas être cédé à sa juste

Valeur. Le risque de liquidité a été négligé et classé comme risque de second rang jusqu'en 2007, quand il a causé la crise des *SUBPRIME*, une crise qui s'est progressivement étendue à l'ensemble des marchés financiers et a fini par toucher l'économie mondiale en entier. Cette dernière a prouvé que si la banque est en perte ou en faillite elle peut entraîner tout le système financier sur son chemin. Que ce soit à cause de sa taille, de son degré d'interdépendance avec les institutions financières ou du caractère des services qu'elle fournit, elle peut faire courir de graves risques à toute une économie.

La maîtrise des risques inhérents à l'activité bancaire, en général, et le risque de liquidité, en particulier, ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace englobant l'ensemble des activités et des fonctions de la banque.

L'audit interne est une activité autonome et objective. Sa fonction ultime est de contribuer à la maîtrise des institutions bancaires et à créer de la valeur ajoutée. À cet effet, l'auditeur interne s'assure de la cohérence, de la volonté et de la faisabilité des objectifs, de l'optimisation des moyens utilisés, du respect des politiques, des instructions, des textes réglementaires, du respect des délégations de pouvoirs et enfin de s'assurer de la protection du patrimoine des organisations financières. Ainsi, l'audit interne détecte les problèmes, identifie leurs causes et propose des recommandations pour les résoudre et consiste à analyser les risques inhérents des activités bancaires et susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Dans notre recherche nous nous sommes concentrés sur la maîtrise le risque de liquidité et sur le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion du risque de liquidité.

### **L'objectif de la recherche**

L'objectif de cette recherche est d'étudier la relation entre l'audit interne bancaire et la gestion du risque de liquidité, en vue d'une meilleure gestion de ce dernier, ainsi, d'améliorer le système bancaire, pour ce faire nous prendrons le soin de traiter la problématique suivante :

### **La problématique de la recherche**

Quel est le rôle que joue l'audit interne dans la réduction du risque de liquidité à la BDL ?

De cette problématique, on peut dégager les questions suivantes :

- Quel est le cadre conceptuel du risque de liquidité ? et quel est son cadre réglementaire au niveau national et international ?
- Quel est le rôle de l'audit interne bancaire dans la maîtrise du risque de liquidité ? et quelle est la méthodologie à suivre par l'auditeur pour assurer le bon déroulement de ses missions ?
- Est-ce-que l'audit interne peut contribuer à l'alimentation de sa cartographie des risques ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis au préalable trois hypothèses à vérifier à travers l'étude que nous proposons de réaliser sur le cas algérien :

### **Les Hypothèses de la recherche**

- Le risque de liquidité est l'un des risques majeurs qui touche l'ensemble du processus de la banque, et qu'elle doit maîtriser pour assurer sa rentabilité et sa pérennité, de ce fait le comité de Bâle s'est intéressé à ce risque, principalement dans Bâle 3, en introduisant les ratios de liquidité.
- L'audit interne vient pour mesurer l'efficacité du contrôle interne, et l'auditeur suit une méthodologie bien précise pour le déroulement de sa mission.
- À partir de la cartographie des risques élaborée par le contrôle permanent, l'auditeur interne prépare son plan d'action, les résultats de la mission d'audit contribuent à l'alimentation et à l'amélioration des résultats, assurant ainsi son efficacité.

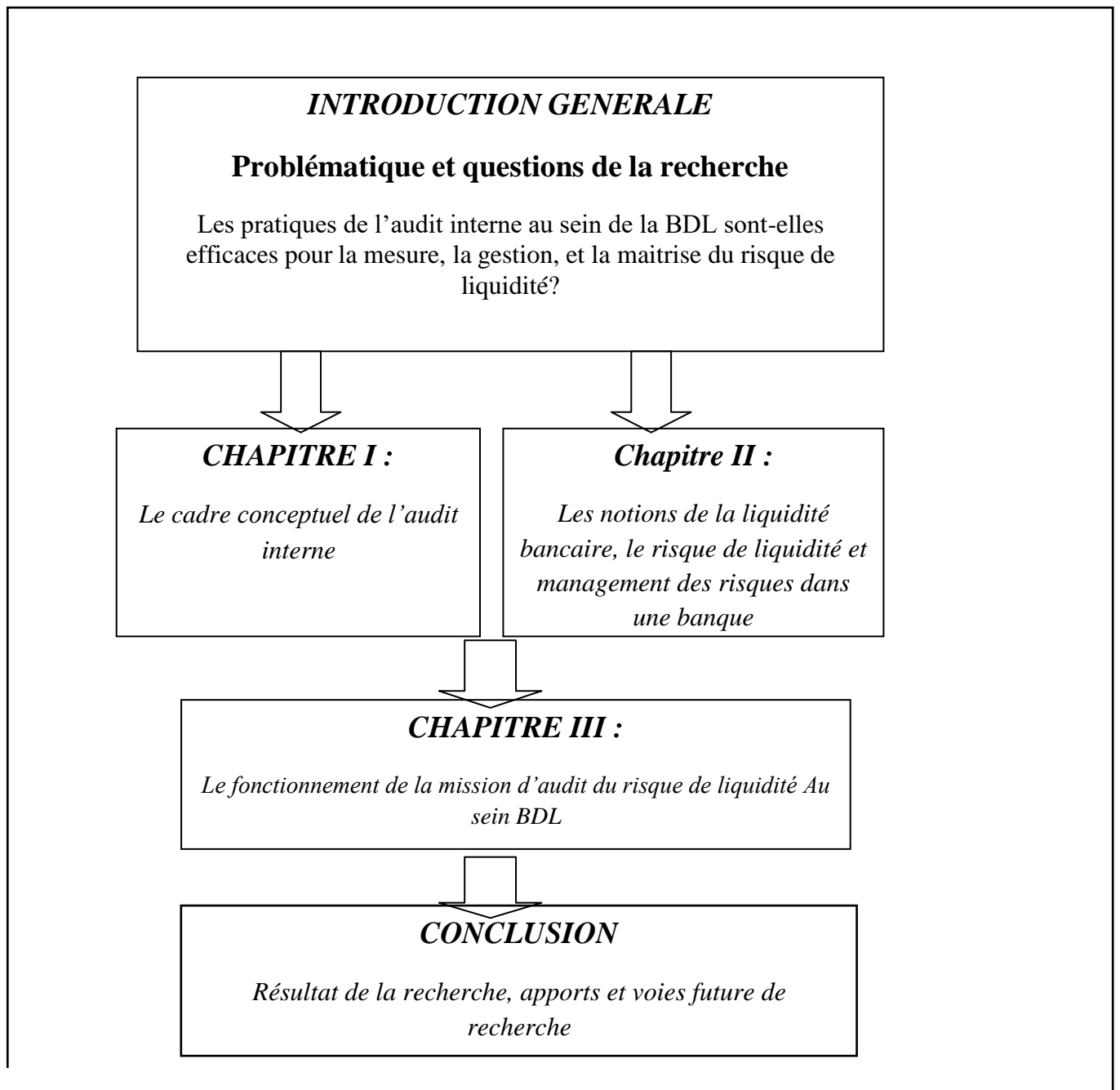
### **La démarche méthodologique**

Pour répondre à nos questions et tenter de valider nos hypothèses, nous avons opté pour la méthode descriptive analytique.

### **Le plan de travail**

Dans le but d'apporter des éclaircissements au sujet de notre étude, nous avons dressé un plan de travail qui se compose de deux parties, la première partie sera composée de deux chapitres : le premier chapitre portera sur l'audit interne, et son cadre réglementaire, le deuxième chapitre portera sur les notions de la liquidité bancaire, le risque de liquidité et le management des risques dans une banque, l'évaluation et la maîtrise du risque liquidité, la deuxième partie adoptera notre cas pratique concernant la maîtrise du risque de liquidité par l'audit interne au sein de la Banque de Développement Local (BDL).

Le plan du mémoire



# **Chapitre I :**

## **Le cadre conceptuel de l'audit interne**



### Introduction

L'audit s'est introduit dans le domaine de la gestion au début du 20<sup>ème</sup> siècle, et cette apparition est liée à la nécessité de contrôler l'activité de l'entreprise afin d'éviter la survenance de différents risques.

En effet, il existe plusieurs types d'audits selon les contextes où on trouve ou pas des normes et des réglementations fortes.

Parmi ces types d'audit, nous mentionnons l'audit interne dont la principale fonction réside dans la prévention de toutes les menaces pouvant affecter le bon fonctionnement de l'organisation. Donc la fonction d'audit consiste à proposer des mesures correctives et des actions d'amélioration, afin d'améliorer la performance de l'organisation.

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre conceptuel de l'audit interne et le cadre réglementaire le régissant ainsi la méthodologie générale de conduite d'une mission d'audit.

Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

- Section 1 : concepts fondamentaux sur l'audit interne
- Section 2 : Les procédures de la mission d'audit interne
- Section 3 : Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne.

## Section1 : concepts fondamentaux de l'audit interne

Dans la présente section, nous tenterons, tout d'abord, de présenter de façon approfondie, la notion l'audit interne et son évolution à travers une description de ses différents fondements conceptuels de base, ainsi que le cadre réglementaire le régissant.

Nous aborderons, par la suite, la fonction d'audit, ses caractéristiques et ses typologies.

### 1.1. Définition, Evolution historique et les fondements théoriques de l'audit interne

On commence par la définition de l'audit interne comme suit :

#### 1.1.1. Définitions

Il existe de nombreuses définitions de concept d'audit interne, nous allons présenter ici quelques-unes.

##### 1.1.1.1. Définition 1

L'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées par la société elle-même sont respectées et qui réalisé par un service de l'entreprise même.

##### 1.1.1.2. Définition 2

Selon RENARD Jacques<sup>1</sup>l'audit interne est défini comme étant:« un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables,
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations,
- Garantir l'intégrité du patrimoine,
- juger de l'efficacité des systèmes d'information. »

##### 1.1.1.3. Définition Officielle

D'après SCHIEKN Pierre;« 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, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité<sup>2</sup> ».

D'après les définitions précédentes, nous concluons que l'audit interne est une fonction qui consiste à déceler les principales faiblesses au niveau de gestion des risques, de sensibiliser et

<sup>1</sup> RENARD (Jacques), « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, p.72

<sup>2</sup>SCHIEKN (Pierre), « Mémento d'audit interne », Édition Dunod, Paris, 2007, p.5.

de persuader par des conseils et des explications. La concentration est source de progrès, permettant ainsi de réaliser les objectifs tracés par l'entreprise.

### **1.1.2. Evolution historique de l'audit interne**

Nous avons cité quelques évolutions de l'audit interne

#### **1.1.2.1. Evolution de l'audit interne dans le monde**

La fonction d'audit est récente puisqu'elle est née après la fameuse crise économique mondiale de 1929 aux États-Unis<sup>3</sup>.

Les entreprises américaines utilisaient déjà les services de cabinets d'audit externe, qui avaient pour mission la certification des comptes, ces entreprises ressentant le besoin de minimiser leurs dépenses notamment en honoraires des auditeurs externes, ces dernières ont eu la réflexion de constituer des équipes à partir de leur propre personnel, donc le terme « interne » revient du fait que les auditeurs sont membres de l'entreprise. Ces équipes étaient d'abord chargées de procéder au contrôle des comptes pour être peu à peu étendu par la suite à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

L'évolution de l'Audit Interne a été fortement stimulée par la création à New York en 1941 de l'IIA (Institut des Auditeurs Internes) qui a permis de fixer la nature et les objectifs et les champs d'intervention de l'Audit Interne, en 2014 l'IIA regroupe plus de 170.000 auditeurs répartis en 160 pays.

En France, l'Audit interne a été introduit dans les années 1960 grâce à l'expérience des filiales anglo-saxonnes pour s'affirmer complètement en 1965 à travers la création de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) un organisme qui a rassemblé toutes les organisations et les entreprises qui pratiquent de l'audit interne<sup>4</sup>.

Cet organisme a pour mission le développement de la pratique de l'audit interne au sein des entreprises de tous les organismes publics et privés, il contribue au renforcement de la compétence des acteurs à travers des formations et le diplôme délivré est le DPAI « Diplôme Professionnel des Auditeurs Interne »

L'évolution historique de la fonction d'audit se résume dans le tableau ci-dessous:

---

<sup>3</sup> JAQUES ( Renard ), théorie et pratique de l'audit interne ,7ème édition, Paris, 2010, page 36.

<sup>4</sup>Idem, page 34.

Tableau 2: système des progrès de l'audit

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectif de l'audit
2000 ans avant J-C	Rois et empereurs	Clercsou écrivain	Punir les voleurs pour détournement de fonds et protéger le patrimoine
1700-1850	Etats, tribunaux, commerciaux et actionnaires	Comptables.	Réprimer les fraudes punir les fraudeurs et protéger le patrimoine
1900-1940	Etats et actionnaires	Professionnels de comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité des états financiers
1940-1970	Etats, banques, et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilités	Attester la sécurité et la régularité des états financiers
1970-1990	Etats tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes d'audit.
A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de conseil	Attester l'image fidèle des comptes et de la qualité du contrôle interne et le respect des normes. protection contre la fraude internationale

Source: LIONNEL COLLINS, GERARD VALIN, « audit et contrôle interne », Dalloz, Paris, 1992, Page 17.

### **1.1.2.2. Evolution de l'audit interne en Algérie**

En Algérie, la fonction d'audit n'a vu le jour qu'avec l'avènement des réformes économiques engagées à partir de 1988. Le législateur algérien a promulgué la loi n°88-01<sup>5</sup> du 13 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les établissements publics économiques. Donc la fonction d'Audit Interne voit le jour et commence à dessiner dans certaines entreprises, pourtant, aucun texte d'application n'est venu concrétiser les dispositions de cette loi.

En juillet 1993, l'AACIA (Association des auditeurs et consultants interne Algériens) a été créée et affiliée à l'IIA à partir de 1995 et compte aujourd'hui 60 membres.

Dans l'article 03 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 :

- 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 l'échanges ;
- De proposer des axes de formations et de perfectionnement à l'audit interne ;
- De rechercher et développer des principes et des règles méthodologique en respectant la déontologie de la profession ;
- De créer et d'entretenir des relations étroites avec les associations nationales et étrangères poursuivant des objectifs similaires<sup>6</sup>.»

### **1.1.2.3. Evolution de l'audit interne bancaire en Algérie**

Dans le milieu bancaire Algérien, la première structure d'audit interne à avoir été rattachée au CPA (Crédit Populaire d'Algérie) en octobre 1992.

### **1.1.3. Le fondement théorique**

Nous avons trouvé deux fondements théoriques de l'audit interne : la théorie de l'agence et la théorie de la transaction

---

<sup>5</sup> L'article 40 de cette loi stipule clairement que : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures d'audit d'entreprise, et d'améliorer de manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion ».

<sup>6</sup>MEZIANE (Mohamed), le cadre associatif et les exigences de la professionnalisation de l'audit interne en Algérie, SETIF, 2009.

## 1.1.3.1. La théorie de l'agence

Cette théorie s'intéresse à la mise au point de contrats bilatéraux destinés à résoudre de nombreux problèmes de coordination se posant entre un individu et un autre, sur le marché ou dans l'organisation, lorsque :

- L'agent a le loisir de choisir un comportement parmi plusieurs possibilités ;
- L'action de l'agent affecte le bien-être des deux parties ;
- Les actions entreprises par l'agent sont difficilement observables par principal :
  - Soit parce que le contrôle des actions ou la vérification des informations s'avère coûteux (coût de contrôle prohibitif);
  - ou bien ; parce que le contrôleur est incompetent.

La théorie de l'agence propose donc une analyse des modalités de réduction de ces coûts d'agence par la définition de contrats efficaces.

## 1.1.3.2. La théorie des coûts transactions

Cette théorie a évolué à la fin des années trente par RONALD COASE<sup>7</sup>, dans un article de 1937 intitulé « the nature of the firm ».

La théorie des coûts de transaction est ensuite systématisée par le prix Nobel d'économie d'Olivier Williamson<sup>8</sup>.

## 1.2. La fonction d'audit interne et ses caractéristiques

La fonction de l'audit interne est conçue pour surveiller et évaluer l'environnement de contrôle interne de l'entreprise.

### 1.2.1. La fonction d'audit interne

La fonction d'audit a existé dans le passé, telle qu'elle existe aujourd'hui dans les entreprises, mais, en réalité elle représente une fonction nouvelle avec des spécificités singulières et qui ne se fusionnent avec aucun précédent historique. Et c'est également une fonction universelle et une fonction périodique.

#### 1.2.1.1. Audit interne : fonction nouvelle

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition, remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis.

#### 1.2.1.2. Audit interne : fonction universelle

Cette fonction universelle aligne dans tous les cas développés

---

<sup>7</sup><https://xn--apprendreconomie-jqb.com>. Consulté le : (28/10/2021 à 15h22).

<sup>8</sup>Bernard CORIAT, Olivier WEINSTEIN, les nouvelles théories de l'entreprise, paris, Livre de poche références, 1995, p.57.

### **a. Application à toutes les organisations**

L'audit interne s'applique à toutes les tailles d'entreprises, il s'applique également à toutes les natures d'entreprises. L'entreprise à vocation commerciale est autant concernée que l'entreprise industrielle ou l'entreprise de services.

### **b. Application à toutes les fonctions**

Etant donné que, les objectifs et la méthodologie de l'audit interne sont universels en ce sens qu'ils s'appliquent à toutes les activités permettant ainsi de les mieux maîtriser. On peut donc décliner toutes les fonctions de l'entreprise telles que:

#### **-la fonction financière et comptable**

**-la fonction commerciale et logistique:** comme le marketing, ventes, publicité, stockage, tous ces domaines doivent être explorés par l'auditeur interne.

**-la fonction production:** inclue aussi bien l'examen des installations de fabrication, que celui de la production, de la maintenance, des investissements, de la sécurité industrielle, etc.

**- la fonction de gestion :** elle englobe toute les autres activités ; gestion du personnel, gestion de la qualité, gestion de l'environnement.

**-la fonction managériale :** Certains affirment qu'il faut l'exclure, car elle constitue l'exception qui confirme la règle. Il s'agit là sans nul doute d'un repli devant la difficulté car il n'est pas douteux qu'étendre ainsi l'audit interne n'est pas chose aisée.

### **C. Activités difficilement audit ables**

Il existe des activités qui sont rarement audit ables le cas de :

L'audit des dossiers médicaux et des dossiers du personnel ;

L'audit de la recherche-innovation (lorsqu'il y a un problème important de confidentialité).

#### **1.2.1.3. Audit interne : fonction périodique**

C'est une fonction périodique pour ceux qui la rencontrent. Les « audités » (chefs de service, chefs de départements, directeurs) reçoivent les auditeurs en mission pour une semaine ou deux semaines ou trois mois ; puis, mission terminée, ceux-ci s'en vont. Donc fonction à éclipses dans la mesure où le travail n'est pas exercé en permanence au même endroit.

#### **1.2.2. Les caractéristiques d'audit interne**

Elle s'occupe de tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de bonne maîtrise de ses activités, il existe deux activités<sup>9</sup> :

---

<sup>9</sup>Abdesselam(Medjoubi), séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013, p 04

### 1.2.2.1. Activité d'évaluation indépendante

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail<sup>10</sup>.»

L'auditeur interne :

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

### 1.2.2.2. Activité d'assistance du management

L'audit interne assiste le management en vue :

- D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
  - D'encourager un contrôle efficace à un cout raisonnable ;
- Cela est réalisable :
- En menant des enquêtes et analyses ;
  - Procédant à des évaluations ;
  - En fournissant des informations critiques et pertinentes ;
  - En émettant des recommandations et avis.

## 1.2. Typologie de la mission d'audit interne et ses objectifs

Cette typologie aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique

### 1.2.1. Typologie des missions d'audit interne

Les missions d'audit interne sont des typologies variées par différents lignes

#### 1.3.1. 1.Par ligne de métier

##### a. Mission d'audit financier

L'audit financier désigne les missions qui prennent directement appui sur les états financiers de l'entreprise pour étudier les comptes annuels ou consolidés. Son objectif est de vérifier tout ou une partie des processus comptables (comptes annuels, états financiers, documents comptables...).

---

<sup>10</sup> [www.IFACI.com](http://www.IFACI.com), (consulté le 29/10/2021 à 11h00) .



**b. Mission d'audit opérationnel**

L'audit opérationnel se concentre sur « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant améliorer l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux et ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs<sup>11</sup> ». La mission d'audit opérationnel a pour objet de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que cela fonctionne?
- Quelles mesures correctives prendre si cela ne fonctionne pas ?
- Comment parvenir à un meilleur fonctionnement ?
- Quels problèmes vont se poser dans l'avenir ?

L'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent à améliorer les performances de L'entreprise. Il analyse les risques et les déficiences existants dans le but de donner un conseil,

De faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou de proposer de nouvelles Stratégies.

**1.3.1.2. Par niveaux**

L'auditeur interne examine les points suivants : par niveaux

**a. Niveau 1 : Audit de conformité**

L'audit de régularité vise à comparer la règle à la réalité. L'auditeur devra observer ce qui est fait, et comparer cela à ce qui « devrait être fait », en se référant aux dispositions réglementaires, aux procédures internes et aux normes et bonnes pratiques de l'activité auditée.

Donc l'audit de conformité a pour objectif de déterminer si une entité agit en accord avec les procédures ou les réglementations établis par une autorité interne telle que la direction de l'entité, ou externe tell un organisme normalisateur (ex : normes internationales de qualité ISO)

**b. Niveau 2 : Audit d'efficacité**

Elle englobe à la fois les notions d'efficacité et d'efficience; ceci dit, l'auditeur interne doit émettre une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité. Telle procédure est-elle opportune ? Superflue ? Désuète ? Inutilement compliquée ? Inutile ? Incomplète ? Inexistant?

**c. Niveau 3 : Audit de management**

Ce type d'audit s'inscrit dans une logique d'appréciation de la gouvernance d'entreprise. Il s'agit d'observer les choix et les décisions de la direction générale, les comparer, et mesurer

---

<sup>11</sup> <https://www.universalis.fr.com> , (consulté le :05/11/2021 à 12h09).

leurs conséquences et éventuellement de détecter et déporter l'attention sur les risques et les incohérences ;

**d. Niveau 4 : Audit de stratégie**

Consiste à confronter l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Ceci dit, l'auditeur interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement les incohérences, chercher les causes et proposer des recommandations.

L'auditeur interne s'assure que la politique d'entretien est en cohérence avec les politiques des autres fonctions de l'usine.

Cette procédure vise à apprécier la cohérence de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise par rapport au milieu auquel elle appartient. Il s'agit là, d'audit de haut niveau, qui requièrent une expertise avérée.

**1.3.1.3. Positionnement de l'audit interne**

Dans ce cas on peut montrer le rattachement et l'indépendance de chaque partie de l'audit interne

**a. Audit interne et audit externe**

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on retient la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers<sup>12</sup>.

La différence entre l'audit interne et externe se résume dans les points suivants:

- Le statut de l'auditeur
- Les bénéficiaires de l'audit
- Les objectifs de l'audit

**b. Audit interne et consultance**

Le consultant est appelé pour un problème particulier, bien identifié, correspondant à sa compétence technique et il n'a pas à intervenir dans l'entreprise en dehors de ce domaine ;

Il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est, en général, fixée dans la durée.

Il travaille pour un responsable déterminé: celui qui a sollicité ses avis et va donc rester « propriétaire » de son rapport.

---

<sup>12</sup>Carassus D, Gregorio. 2003, "Gouvernance et audit externe : une approche historique comparée à travers l'obligation de reddition des comptes", 9ème journées d'histoire de la comptabilité et du management.

Selon les termes de sa mission, son rôle peut aller du simple diagnostic de l'existant, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations ou moyens et une participation à leur mise en œuvre.

### **c. Audit interne et le contrôle de gestion**

« Le contrôle de gestion (management control) est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation<sup>13</sup>. »

#### **Ressemblances entre Audit interne et le contrôle de gestion**

- L'une et l'autre fonction s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise et ont donc un caractère universel.
- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel : il attire l'attention, recommande, propose mais n'a pas de pouvoir opérationnel.
- Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes.
- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie, c'est-à-dire au plus haut niveau de l'entreprise.

#### **La différence entre l'audit interne et le contrôle de gestion**

**-Différence quant aux objectifs :** l'audit interne, vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne. Alors que le contrôle de gestion s'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédures.

#### **-Différence quant au champ d'application**

Le contrôle de gestion s'intéresse essentiellement aux résultats, réels ou prévisionnels, c'est ainsi qu'il prend en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable.

L'audit interne va au-delà de cette dimension et cela est particulièrement perceptible dans des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales et l'environnement.

#### **- Différence quant à la périodicité**

Alors que l'auditeur effectue des missions diverses tout au long de l'année selon une périodicité définie en fonction du risque, le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise.

#### **- Différence quant aux méthodes de travail**

La méthodologie de l'audit interne est spécifique à la fonction. Les méthodes de travail du contrôleur de gestion sont, elles aussi, originales et ne se confondent pas avec les précédentes :

---

<sup>13</sup>Anthony R N, 1965, "Planning and Control Systems: a Framework for Analysis", Harvard University, 1965

elles s'appuient sur les informations des opérationnels (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives.

#### **d. Audit interne et contrôle interne**

« 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 une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs<sup>14</sup>», par contre l'audit interne est une activité de vérification de la présence de le contrôle interne.

#### **1.3.2. Les objectifs de l'audit interne**

Les objectifs de l'audit interne tournent autour de deux principaux objectifs, à savoir<sup>15</sup> :

Evaluer le contrôle interne et proposer des améliorations :

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

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne (SCI) permettant de maîtriser les risques ;
- Veiller en permanence à l'efficacité du fonctionnement du système de contrôle interne ;
- Apporter les recommandations nécessaires pour améliorer l'efficacité du système de contrôle interne ;
- Informer de manière régulière et indépendante la direction générale et le comité d'audit de l'état du système de contrôle interne.

Evaluer l'efficacité de l'organisation et proposer des améliorations : dans le but de :

- Apprécier l'utilisation des ressources de façon économique et efficace, l'adéquation des moyens aux objectifs, l'adaptation des structures et la qualité de l'animation pour l'atteinte des objectifs ;
- Examiner les opérations et les programmes de l'organisation auditée dans le but de s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs fixés aux activités opérationnelles et déterminer si les opérations et programmes exécutés sont conformes aux provisions ;
- Apprécier la pertinence des objectifs en s'assurant de leur degré d'ambition et de faisabilité ainsi que de leur cohérence avec les finalités de l'entreprise.

---

<sup>14</sup>Jacques (RENARD), théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, Paris, 2010, P 137.

<sup>15</sup> BOUTRIK (Souad), LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE AU PROCESSUS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES : CAS DES GRANDES ENTREPRISES ALGERIENNES, HEC, kolea , 2019/2020, p146.

**Section 2 : Les procédures de la mission d'audit interne**

La mission de l'audit interne consiste à analyser les risques, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité, susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise ; s'assurer ensuite de l'existence d'un système de contrôle interne efficace.

Pour ce faire, l'auditeur interne doit adopter une méthodologie rigoureuse pour pouvoir s'organiser dans sa mission ; ainsi la maîtrise de tous les outils et techniques dont il a besoin pour mener à bien sa mission. Afin de comprendre la notion d'audit, cette section présentera les différents aspects relatifs à cette fonction en mettant en évidence sa définition, ses caractéristiques, son rôle, son cadre de référence et la démarche pour mener à bien une mission d'audit bancaire.

**2.1. Les principes fondamentaux de la mission d'audit**

Concernant la mission de l'audit, on peut donner la définition suivante

**2.1.1. Définition de la mission d'audit**

L'audit interne couvre toutes les fonctions de la banque, c'est une fonction qui répond à une définition précise, Elle est mise en œuvre selon une méthodologie bien déterminée afin de mener à bien la mission d'audit interne.

La mission de l'auditeur consiste à effectuer les contrôles par comparaison à des normes. Les auditeurs internes doivent prévoir et concevoir un plan d'intervention pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. (Norme 2200)<sup>16</sup>.

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

Toute mission d'audit se déroule en quatre grandes phases : étude, vérification, communication et le suivi des actions de progrès.

La phase d'étude se prépare au bureau et s'effectue sur le terrain. La phase de vérification se fait totalement sur le terrain. La phase de communication est une alternance d'actions et d'interactions internes à l'équipe d'audit et avec les audités.

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

<sup>16</sup> <http://www.auditsocial.net> , (consulté le 29/11/2021 à 14h32).

<sup>17</sup>Renard J., 2007, Op.cit. p.210.

**2.1.2. Les principes fondamentaux de la mission d'audit**

Pour l'essentiel, il y a des principes fondamentaux caractérisent la démarche de l'auditeur financière

**2.1.2.1. Intégrité**

Ce principe il est basé sur :

- l'accomplissement honnêtement des missions ;
- le respect des lois ;
- ne pas prendre part à des activités illégales ;
- le respect l'éthique.

**2.1.2.2. Objectivité**

Ce principe exige aux auditeurs :

- d'être impartial ;
- de ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- de révéler les faits significatifs.

**2.1.2.3. Confidentialité**

Ce principe exige aux auditeurs :

- de protéger les informations ;
- de ne pas en tirer un bénéfice personnel.

**2.1.2.4. Compétence**

Ce principe exige aux auditeurs :

- de ne faire que ce qu'on peut faire ;
- d'améliorer ses compétences ;
- de respecter les normes.

**2.2. Les phases de réalisation de la mission d'audit interne**

Une mission d'audit se déroule en quatre phases<sup>18</sup> :

**2.2.1. La phase de préparation des missions d'audit interne**

L'objectif de cette phase est d'appréhender le sujet à auditer (entité, processus, thématique, ...) et de fixer des objectifs d'audit précis. Les auditeurs prennent connaissance du référentiel applicable (procédures de travail, budget, réglementation, bonnes pratiques, environnement de contrôle, ...) relatif au thème de la mission.

---

<sup>18</sup> <http://www.audit.cfwb.be/index.php?id=2710.com> , (consulté le 06/01/2021 à 18h 12).

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

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

### **2.2.2. La phase de réalisation**

Les auditeurs vont tester les objectifs d'audit définis dans la phase de préparation.

Les tests peuvent être de nature diverses : observations, analyse de bases de données, inventaires physiques, entretiens, envoi de questionnaires, ...

Les principaux points à analyser sont les suivants :

- réunion d'ouverture ;
- le travail sur le terrain.

### **2.2.3. La phase de conclusion**

Les auditeurs organisent les résultats de leurs tests de manière structurée dans un rapport.

Ils émettent une opinion à l'attention du management quant au degré de maîtrise des opérations auditées et élaborent des recommandations afin d'optimiser les processus.

Cette étape se décompose comme suit :

- projet de rapport d'audit ;
- le rapport d'audit ;
- réunion de clôture.

### **2.2.4. La phase de suivi**

Les auditeurs assurent un suivi de la mise en œuvre des actions élaborées sur base des recommandations de l'audit.

## **2.3. Les outils et les techniques d'audit interne**

Les éléments essentiels des outils et techniques que l'auditeur peut exercer

### 2.3.1. Les outils d'interrogation

C'est les différents moyens qui aident l'auditeur à formuler des questions ou répondre à des questions qu'il s'est déjà posé. Dans cette catégorie, on retrouve :

- Les interviews et questions écrites ;
- Les sondages statistiques ou échantillonnages ;
- Les vérifications et rapprochements divers;
- Les outils informatiques.

#### 2.3.1.1. Les sondages statistiques ou échantillonnages

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet, à partir d'un échantillon, prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon<sup>19</sup>.

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

#### 2.3.1.2. Les interviews et questions écrites

L'entretien est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, il lui permet de comprendre les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il permet de collecter des informations et de constituer les éléments probants qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission.

#### 2.3.1.3. Les outils informatiques

Ils sont de plus en plus nombreux, néanmoins trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies:

- Les outils de travail de l'auditeur** : les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin, les tableurs, les logiciels de représentations graphiques, etc. ;
- Les outils de réalisation des missions** : ce sont pour la plupart des logiciels conçus par le service. Ils permettent à l'auditeur interne de concevoir son tableau de risques, d'établir et de suivre le déroulement de son questionnaire de contrôle interne... etc.
- Les outils de gestion du service.**

Ils sont très largement conçus par le service lui-même, car ils sont fonction de son organisation et de ses modalités de gestion.

On trouve sous cette rubrique :

---

<sup>19</sup><http://fmp.um5.ac.ma/sites/fmp.um5.com>, (consulté le 11/12/2021 à 8h25).



- les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit ;
- les bases de données répertoriant constats et recommandations ;
- le contrôle budgétaire de l'unité ;

#### **2.3.1.4. Les vérifications et rapprochements divers**

Les rapprochements sont une technique de validation pour l'auditeur interne : l'identité des informations est confirmée dès lors qu'elles proviennent de deux sources différentes.

##### **Par exemple :**

- effectif déterminé par le service du personnel et effectif connu de l'unité ;
- entrées et sorties dans les bureaux et état des heures supplémentaires.

#### **2.3.2. Les outils de description**

Ce sont des outils de « révélation ». Ils ne présupposent pas de questions particulières mais contribuent plutôt à mettre en évidence les spécificités des situations rencontrées. Dans cette catégorie, on retrouve :

- l'observation physique ;
- la narration ;
- l'organigramme fonctionnel ;
- la grille d'analyse des tâches ;
- le diagramme de circulation ;
- la piste d'audit.

##### **2.3.2.1. L'observation physique**

Il s'agit de l'observation directe, sur le terrain de la réalisation d'une activité, le suivi d'un processus, la constatation d'une réalité. Cet outil de collecte de données sert à mieux comprendre les procédures étudiées; il permet de suivre sur le terrain le cheminement de certaines procédures. Il permet aussi de constater si les procédures sont effectivement appliquées ou, éventuellement, les différences entre ce qui doit se faire (conception) et ce qui se fait (mise en œuvre)<sup>20, 21</sup>.

##### **Que peut-on observer ?**

##### **On peut observer les processus**

- Comment se déroule une opération de recrutement ;
- Comment se déroulent l'achat et l'approvisionnement des matières premières

---

<sup>20</sup><https://www.tifawt.com> (consulté le : 11/01/2022 à 10h45).

**On peut observer les biens**

-L'observation quantitative des biens (inventaire) ;

L'observation qualitative (observer la qualité de la mise en œuvre et du fonctionnement du processus d'extinction des incendies.

**On peut observer les documents**

-Documents comptables ;

- Notes, procédures et papiers divers,

**On peut observer les comportements**

-Le comportement des personnes au travail

**2.3.2.2. La narration**

Cette technique consiste à décrire la procédure en vigueur sous forme d'un écrit qui synthétise l'ensemble des informations recueillies sur la procédure étudiée<sup>22</sup>.

**2.3.2.3. L'organigramme fonctionnel**

Les organigrammes permettent de décrire et de comprendre les responsabilités respectives des membres du personnel ; leurs fonctions et leur autorité formelle.

L'auditeur est souvent ramené à mettre à jour les organigrammes (s'ils ne reprennent pas les derniers changements) et/ou à rajouter ces propres commentaires (pour les ajuster à la distribution réelle des responsabilités ou pour clarifier certains aspects qui requièrent des précisions)<sup>23</sup>.

**2.3.2.4. La grille d'analyse des tâches**

Pour examiner les différentes fonctions, l'auditeur établit un tableau des incompatibilités par procédure. Ce document mentionne clairement les différentes tâches effectuées par la même personne. Le contrôle de la séparation des fonctions est ainsi beaucoup plus facile à réaliser.

- En colonne les noms des personnes (ou des services concernés) par la procédure étudiée ;

- En ligne : les fonctions de base et les étapes de la procédure analysées ;

- Une croix à l'intersection du nom et de la fonction indique la personne (ou le service) qui s'occupe de la fonction en question.

**2.3.2.5. Le diagramme de circulation (flow-charte)**

C'est un schéma permettant de représenter la circulation des documents et informations entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> <http://www.exacomaudit.com>.( Consulté le :18/02/2022 à 14h00).

<sup>23</sup> <https://www.tifawt.com> (consulté le 14/03/2022 à 15h22).

<sup>24</sup> Opcit ,( consulté le : 22/03/2022 à 13h30).

**2.3.2.6. La piste d'audit**

**2.3.3. Les outils d'organisation**

C'est des outils d'organisation des informations auditée. Dans cette catégorie, on retrouve :

- Schéma organisationnel
- La charte d'audit
- Manuel d'audit interne

Le tableau suivant synthétise les différents outils et techniques de l'audit interne

**Tableau 3 : les outils techniques de l'audit interne**

	<b>Les outils</b>	<b>Leur utilisation</b>	<b>Dans quelle phase</b>
<b>Les moyens d'acquérir connaissance</b>	Le narrative	Décrire une fonction ou un processus	Phase d'étude
	L'organigramme	Connaitre l'organisation de l'entité à auditer	Phase d'étude
	Le diagramme de circulation	Décrire la circulation des informations Faire apparaître les points forts et les points faibles d'une procédure	Phase d'étude Phase de vérification
	les interviews	Obtenir des informations Apprécier un point de contrôle ou valider une information	Phase d'étude Phase de vérification
<b>Les moyens de Vérificatio</b>	Le tableau de répartition des taches	Mettre en évidence tout manquement au principe de séparation des fonctions	Phase d'étude
	Les sondages statistiques	Détecter des dysfonctionnements pas examen d'échantillon	Phase de vérification
	Le questionnaire de contrôle interne	Faire apparaître les forces et faiblesses apparents Guider la réalisation du programme de vérification	Phase d'étude Phase de vérification
	Les interrogations de fichiers informatiques	Obtenir des statistiques Extraire des informations pour examen	Phase d'étude Phase de vérification
	Les confirmations directes	Confirmer des informations auprès des tiers	Phase de vérification
	L'observation physique	Connaitre l'environnement du contrôle Détecter des insuffisances dans le CI	Phase d'étude Phase de vérification
<b>Les moyens D'organisation</b>	La charte d'audit	Faire connaître la fonction d'audit interne et lui donner autorité	Lors de la création de la structure d'audit interne
	Les programmes d'audit	Planifier les missions à réaliser pour chaque année Mener un cycle complet d'investigation	Chaque fin d'année Sur le nombre d'années Nécessaire
	Les dossiers d'audit	Justifier les conclusions de la mission Aider à la formation pratique des auditeurs débutants	Pour chaque mission Lors de l'insertion de nouveaux auditeurs
	les papiers de travail	Restituer le détail du travail effectué pour faciliter manipulation et supervision	Durant le déroulement de la mission
	Le manuel d'audit	Aider les auditeurs dans leur travail Aider à la formation des auditeurs débutants	Tout moment Lors du recrutement de nouveaux auditeurs

**Source :** Kandi M.A., « L'apport de l'Audit Interne à la Gouvernance d'Entreprise : Etude de cas Sonelgaz », thèse de magistère, EHEC, 2011

**Section3 : Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne**

L'audit interne est une profession normalisée au niveau international. L'objectif de cette section est de fournir le cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne ; le code de déontologie, ainsi que la règle d'application en Algérie.

**3.1. Le cadre référentiel des pratiques professionnelles de l'audit interne**

Ce cadre référentiel traduit le fait que l'audit interne est une pratique professionnelle normée au plan international.

**3.1.1. La déclaration des responsabilités**

En 1947, le premier document du corpus doctrinal de l'audit interne. A partir de cette publication qui révisé en 1981 puis en 1991, on obtient une définition sur l'audit interne, une présentation de ses objectifs, une explication de ses missions, ses responsabilités et ses pouvoirs .

Concernant les responsabilités de l'audit interne,elles sont composées de trois parties importantes :

**3.1.1.1. Paragraphe 01 : Objectifs et champs d'action**

La mission principale d'audit interne est d'assister les dirigeants de l'entreprise dans l'exercice de leurs activités.

Ce dernier a pour objectif d'induire une amélioration de la performance de l'entreprise en s'assurant de son bon fonctionnement et en apportant des conseils.

**3.1.1.2. Paragraphe02 : Responsabilité et autorité**

L'audit interne doit exercer son action dans le cadre des politiques établies par la direction générale et par le conseil d'administration en outre, l'autorité et les responsabilités de l'audit doivent être mentionnées dans une charte. Enfin, il a rappelé la nécessité de mettre en œuvre les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne pour une meilleure efficacité des missions.

**3.1.1.3. Paragraphe03 : Indépendance**

L'indépendance des auditeurs est garante d'un travail libre et objectif. Cette indépendance se matérialise par un positionnement hiérarchique en conséquence dans l'organigramme de l'entreprise. Outre sa place dans l'organigramme, l'auditeur doit préserver une attitude d'indépendance et objectivité, faute de quoi l'efficacité de ses travaux serait compromise.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> ALLANE Merouane, (2004),L'AUDIT INTERNE BANCAIRE , Mémoire de fin d'étude, école supérieur des banques, soutenue à l'E,S,B Octobre 2004 ,6<sup>ème</sup> promotion, P19 .

### **3.1.2. Le code de déontologie**

La performance des organisations est plus que jamais au centre des préoccupations en raison d'une concurrence mondiale exacerbée. L'une des composantes de cette performance réside dans le comportement éthique et responsable de ces différents acteurs.<sup>26</sup>

#### **3.1.2.1. Champs d'application**

Si le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers.

celui de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.

#### **3.1.2.2. Principes fondamentaux**

##### **3.1.2.1. Intégrité**

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

##### **3.1.2.2. 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 d'une manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

##### **3.1.2.3. Confidentialité**

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

##### **3.1.2.4. Compétence**

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. »<sup>27</sup>

### **3.1.3. Règles de conduite**

Elles sont au nombre de douze, elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon, qu'elle peut se résumer ainsi<sup>28</sup>:

- accomplir honnêtement les missions ;
- respecter la loi ;

<sup>26</sup> Elisabeth (Bertin), audit interne: enjeux et pratiques à l'international, éditions d'Organisation, Paris, 2007, p 185.

<sup>27</sup> Ibid p185.

<sup>28</sup>IIA, traduit par l'IFCI, introduction des normes, avec modification, p 5-6.

- ne pas prendre part à des activités illégales ;
- respecter l'éthique;
- être impartial ;
- ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- révéler les faits significatifs ;
- protéger les informations
- ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- ne faire que ce qu'on peut faire ;
- améliorer ses compétences ;
- respecter les normes.

### **3.2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne**

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, ci-après les normes, sont le résultat des travaux effectués par la commission des normes et responsabilités de l'IIA.<sup>29</sup>

#### **3.2.1. Objectifs des normes**

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, sont le résultat des travaux effectués par la commission des normes et responsabilités de l'IIA.

La première publication de ces normes a été faite en 1978 par les organes de l'IIA. La dernière publication date de 2008. L'auditeur interne doit respecter ces normes qui ont pour objectif de :

- Définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne;
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée;
- Établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne;
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les normes sont des principes obligatoires constituées de :

- Déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel;
- Interprétation clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

---

<sup>29</sup>IFACI, *CRIPP normes*, révision Octobre 2012, p.1-18, (Disponible sur le site [www.theiia.org](http://www.theiia.org) , consulté le:11/01/2022 à 19h00.

### 3.2.2. Composition des normes

Les normes sont subdivisées en trois principales catégories :

- Des normes de qualification;
- Des normes de fonctionnement;
- Des normes de mise en œuvre.

#### 3.2.2.1. Les normes de qualification

Elles énoncent les caractéristiques que les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne, doivent présenter. Elles sont au nombre de dix-huit (18), classées en quatre (4) groupes.

Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Elles se composent de:

Norme 1100.Indépendance et objectivité

Norme 1000.Mission, pouvoirs et responsabilités

Norme 1200.Compétence et conscience professionnelle

Norme 1300.Programme d'assurance et d'amélioration qualité

#### **La norme 1000: Mission, pouvoirs et responsabilités**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le Code de déontologie ainsi qu'avec les Normes.

#### **La norme 1100: Indépendance et objectivité**

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

#### **La norme 1200: Compétence et conscience professionnelle**

- Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle ;
- Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.
- Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent.

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

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

- Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est conçu de façon à évaluer :
- la conformité de l'audit interne avec la définition de l'audit interne et les normes ;
- le respect du code de déontologie par les auditeurs internes.
- Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité d'audit interne et d'identifier toutes opportunités d'amélioration.

**3.2.2.2. Les normes de fonctionnement**

Elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Elles sont au nombre de trente et un (31), classées en sept (7) groupes.

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.<sup>30</sup>

**La norme 2000 : Gestion de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

L'activité d'audit interne est gérée efficacement quand :

- les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne ;
- l'audit interne est exercé conformément à la définition de l'audit interne et aux normes ;
- les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le code de déontologie et les Normes.

Le service d'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation (ainsi qu'à ses parties prenantes) lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficience ainsi qu'à l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne.

---

<sup>30</sup> JAQUES( Renard) op.cit. , p : 106



**La norme 2100 : Nature du travail**

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

**La norme 2200 : Planification de la mission**

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

**La norme 2300 : Accomplissement de la mission**

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

**La norme 2400 : Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent dans leur communication inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.

**La norme 2500 : Surveillance des actions de progrès**

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

**La norme 2600 : Acceptation des risques par la Direction Générale**

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle.

**3.2.2.3. Les normes de mise en œuvre**

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

**a. Activités d'assurance**

Dans le cadre de 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. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance, elles comportent généralement trois types d'intervenants:

- La personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné- autrement dit le propriétaire du processus;
- La personne ou le groupe réalisant l'évaluation : auditeur interne;
- La personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation : l'utilisateur.

**b. Activités de conseil**

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leurs natures et leurs périmètres font l'objet d'un accord avec ce dernier, elles comportent généralement deux intervenants :

- La personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne;
- La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés : le client.

Lors de la réalisation de mission de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité.

**3.3. Réglementations internationales et audit interne****3.3.1. La loi Sarbanes-Oxley (2002)<sup>31</sup>**

Cette loi s'applique à toutes les sociétés anonymes cotées à New York et à leurs filiales même situées à l'étranger. C'est un texte contenant près de 1000 articles portant essentiellement sur l'information financière. Les sections 302 et 404 contiennent des dispositions qui intéressent particulièrement les auditeurs internes, associées à des sanctions développées dans la section 906, citons en particulier :

- L'exigence d'un rapport du management sur le contrôle interne et les procédures financières, avec appréciation des auditeurs externes ;
- La certification par le directeur général et le directeur financier de l'exactitude des comptes et de l'information financière ;
- L'attestation par les mêmes de l'efficacité des procédures de contrôle et de reporting ;

---

<sup>31</sup>Loi sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs, elle a pour objectif d'accroître la responsabilité des entreprises, de rendre la communication de l'information financière plus fiable et de lutter contre les comportements déviants et frauduleux des entreprises.

L'obligation de mettre en place des procédures de dénonciations anonymes, à disposition du personnel, et relatives à la comptabilité, au contrôle interne et aux méthodes d'audit.<sup>32</sup>

### **3.3.2. Le Combined code britannique**

(Révisé en 2003) et son guide d'application le Turnbull guidance: Il enjoint de signaler et d'expliquer les dysfonctionnements entre conseil et comité d'audit et exige un examen annuel par le conseil de l'efficacité du système de contrôle interne (identification des risques pouvant affecter les objectifs).<sup>33</sup>

### **3.3.3. Le KonTra Gallemand<sup>34</sup>**

(Révisé en 2002) : cette nouvelle loi consiste à améliorer le fonctionnement de la dissociation des fonctions de direction et de surveillance et non à le remettre en cause.

### **3.4. L'audit interne en Algérie**

En Algérie, les dispositions concernant l'audit interne se sont focalisées particulièrement sur la fonction comptable et financière. La structure d'audit interne est devenue obligatoire dès 1980 (article 40 de la loi 88 /01 du 12 janvier 1988) dans toutes les EPE (Entreprises Publiques Economiques). Ce dernier énonce ce qui suit : « Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement ». Par la suite, cette obligation légale fut abrogée en 1995. Depuis, l'audit interne est devenu facultatif. Donc, l'Algérie est un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi.

Dans le même cadre, l'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens (AACIA) a été créée en 1993 dans le but de développer l'audit interne en Algérie. Ses principales activités portent sur les formations, séminaires, conférences, rencontres, débats et publications.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup>BOUTRIK (Souad), Op.cité, p154.

<sup>34</sup>(1998) Loi sur le contrôle et la transparence des affaires

<sup>35</sup>BOUTRIK, IDEM, p154.

### Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons conclu que pour la pratique professionnelle de l'audit interne est régie par un référentiel très riche, élaboré par l'IIA et les associations professionnelles des différents pays qui lui sont associés.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise. Son objectif est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies. L'Audit Interne est une activité indépendante et objective, qui apporte conseil et assurance au management ; il ne s'agit pas de relever des anomalies ou de sanctionner, mais de sensibiliser et de persuader par des conseils et des explications.

**Chapitre II :**  
**Les notions de la liquidité  
bancaire, le risque de liquidité  
et management des risques  
dans une banque**

### **Introduction**

Le bon fonctionnement de toute économie et de tout système bancaire dépend de la santé des banques et des établissements financiers, qui elle-même dépend du degré de maîtrise des risques inhérents aux activités bancaires.

En effet, dans le cadre de leurs activités, les banques sont confrontées à une variété des risques qu'il convient d'identifier et de gérer pour réduire les pertes potentielles qu'elles pourraient engendrer.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la trésorerie bancaire et son rôle et ainsi que les risques importants auxquels les banques sont confrontées et notamment le risque de liquidités.

Pour ce faire, nous avons jugé utile de diviser ce chapitre en trois sections :

Section 1 : La trésorerie bancaire

Section 02 : les risques et la gestion des risques bancaires

Section 03 : La liquidité bancaire et le risque de liquidité

### Section 01 : La trésorerie bancaire

Le département de trésorerie joue le rôle d'un intermédiaire au sein de la banque, qui représente un lien entre le département de financement et le département de crédit. Mais en plus de cela, il est également chargé de représenter la banque sur les marchés financiers.

A partir de cette section nous allons aborder le concept de la trésorerie bancaire, ses outils, son intervention sur le marché monétaire et une présentation du marché des Titres de Créances Négociables en Algérie ainsi que le cadre réglementaire du marché monétaire Algérienne.

#### 1.1. Généralité sur la trésorerie bancaire

##### 1.1.1. Définition

Dans l'analyse financière, la trésorerie est défini comme étant le rapport entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ;

La trésorerie elle représente aussi un simple intermédiaire entre deux départements de la banque : le département « collecte de dépôts » et le département « octroi de crédits», « Le département de la trésorerie peut (et en général doit) avoir recours à une large panoplie de produits pour pouvoir optimiser la gestion de ses portefeuilles».<sup>36</sup>

Cette définition se résume dans la figure ci-dessous comme suit:

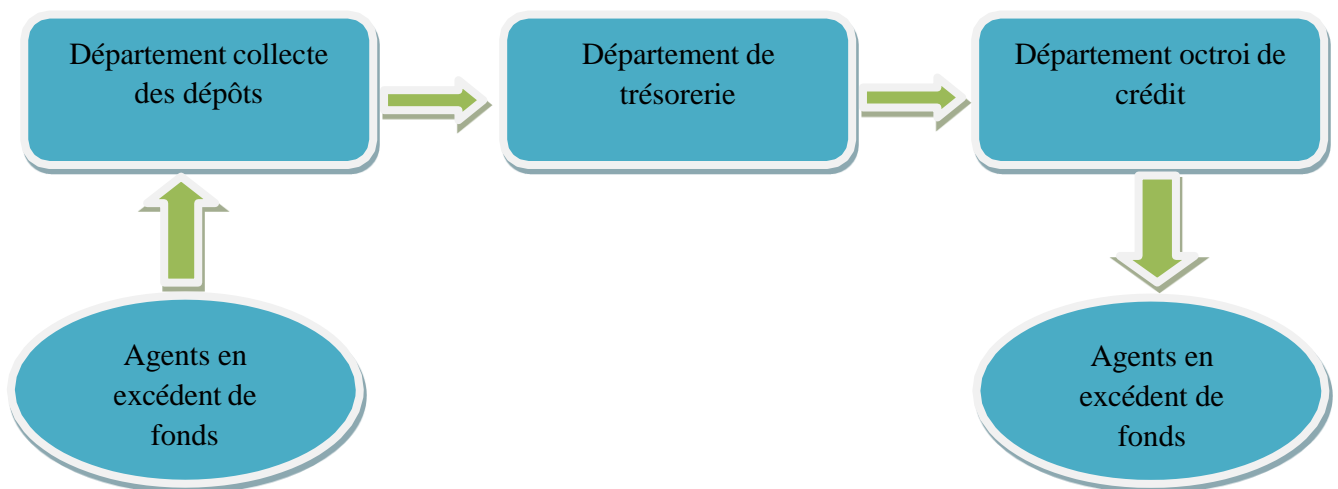


Figure 1: intermédiation de département de trésorerie

Source : Etabli par nos sois même en s'inspirant de la définition.

<sup>36</sup> BERNARD (P) et Autres, Mesure et Contrôle Des Risques de Marché, ECONOMICA, Paris, 1996, page 30.

### 1.1.2. Objectifs de la trésorerie

Les objectifs de la trésorerie se résument dans les points suivants :

- La gestion des actifs, des passifs, et l'assurance de la liquidité de la banque;
- La vente et l'achat des titres;
- Le suivi des positions des gaps de liquidité;
- La couverture des positions de change;
- La couverture des risques par les fonds propres.
- Assurer l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre coût.<sup>37</sup>

### 1.1.3. Fonctions de la trésorerie

Le département trésorerie peut exercer deux principales fonctions, la fonction sociale et la fonction autonome.

#### 1.1.3.1. La Trésorerie sociale

Selon DUBERNET.M la trésorerie sociale est « le bras armé de la gestion Actif-Passif »<sup>38</sup>, son rôle est de représenter l'établissement sur les places financières, elle est considérée comme une unité fonctionnelle.

#### 1.1.3.2. La trésorerie autonome

Elle bénéficie d'une plus grande indépendance dans ces opérations de marché. Elle intervient soit pour le compte de l'établissement en réalisant des impasses de trésorerie, en prenant des positions de change ou en vendant des produits dérivés (swap, caps, ) pour la clientèle afin de réaliser des bénéfices, autrement dit elle joue un rôle d'un faiseur de marché .

En général, une trésorerie unique peut assurer les deux fonctions de trésorerie sociale et autonome, cependant, il se peut que ces deux fonctions soient séparées afin d'identifier les responsables de chacune et d'éviter les conflits d'intérêts.

<sup>37</sup> <https://public.iutenligne.net/gestion/gestion-financiere.com> (consulté le : 04/04/2022 à 9h26).

<sup>38</sup> DUBERNET.M, Gestion Actif-Passif et Tarification Des Services Bancaires, ECONOMICA, 1997, p 281.



#### **1.1.4. Missions du trésorier et qualités requises**

Le trésorier a quatre missions principales<sup>39</sup> :

##### **1.1.4.1. Assurer et gérer la liquidité**

Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la liquidité bancaire, cela signifie la capacité de la banque à faire face à ses échéances.

De ce fait, il doit à tout moment assurer les fonds nécessaires pour faire face à ses engagements financiers.

##### **1.1.4.2. Gérer les risques**

Chaque décision prise peut comporter un risque qu'il faut maîtriser, il s'agit essentiellement du risque de liquidité et le risque de contrepartie (risque de défaillance d'une contrepartie), à cela s'ajoute le risque de taux et le risque de change.

Une fois le risque mesuré, il faut diminuer son importance, en se souciant de la contrainte de coût, qui peut être confondue avec l'un des principaux objectifs du trésorier consistant à minimiser les frais financiers.

##### **1.1.4.3. Augmentation des marges :**

En tant que spécialiste financier et avant tout spécialiste multi-produits, le trésorier doit participer à améliorer le résultat financier de la banque.

Pour ce faire, il doit augmenter le rendement des actifs et diminuer le coût des ressources ; un tel objectif ne peut s'atteindre que si le trésorier négocie les conditions de financement et de placement les plus justes.<sup>40</sup>

##### **1.1.4.4. Assurer la sécurité des transactions:**

Le trésorier doit disposer d'une série d'outils qui se définissent à travers les différents moyens de règlements et des circuits bancaires sécurisés pour faire face aux tentatives de fraude , ainsi que prendre des mesures correctives.

#### **1.2. Les outils de la trésorerie<sup>41</sup>**

Puisque tous les départements de la trésorerie ont la même position hiérarchique, le trésorier n'a pas à imposer ses choix quelle que soit l'opération, le montant, la devise ou l'échéance.

---

<sup>39</sup> SION.M, Gérer la Trésorerie et la Relation Bancaire, 5ème édition, DUNOD, Paris, 2001, P 28.

<sup>40</sup> BENZIADI (Mohamed) , La gestion du risque de liquidité par l'approche ALM, Cas : Crédit PopulaireD'Algérie (CPA), école supérieure de statistique et économie appliquée.

<sup>41</sup> Amaouche (Sihem), Gestion du risque de liquidité par méthode ALM, En vue de L'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, Ecole supérieure de banque, Alger, 2015, Page 20

Cependant il peut y avoir un contrôle sur les départements prêteurs et emprunteurs de fonds grâce aux outils suivants :

**-Outils directs :** comité ALCO (Asset and liability committee) et le taux de cession interne.

**-Outils indirects :** l'intervention directe sur les marchés.

### **1.2.1. Les outils directs**

Les outils de trésorerie directe peuvent être classés comme suit :

#### **1.2.1.1. Le comité ALCO (Asset and liability comité)**

Ce comité prend généralement la forme d'une commission de gestion du bilan, où le trésorier peut avoir une influence sur les prix déterminés par les autres départements. Il arrête les plans d'actions en se basant sur des prévisions faites sur le court terme (maximum un mois). Ses membres se réunissent une fois par mois et plus fréquemment durant les périodes de crise ou de forte volatilité du marché. Les membres de ce comité sont :

- Le Directeur Générale de la banque ;
- Le responsable de la trésorerie ;
- Le commercial;
- Un économiste;
- Le comité peut, en outre, inclure éventuellement un directeur de la comptabilité, un auditeur, un expert financier et un responsable du contrôle de gestion, selon les spécificités et le choix de chaque banque .

#### **1.2.1.2. Le taux de cession interne**

Le taux de cession interne appelé aussi le taux interne de transfert de fonds (TITF), est le prix de transfert des liquidités d'un département à un autre. C'est le taux d'intérêt auquel les unités commerciales placent leurs ressources et emplois auprès d'une unité centralisée (cette fonction est assurée par le département trésorerie).

### **1.2.2. Les outils indirects**

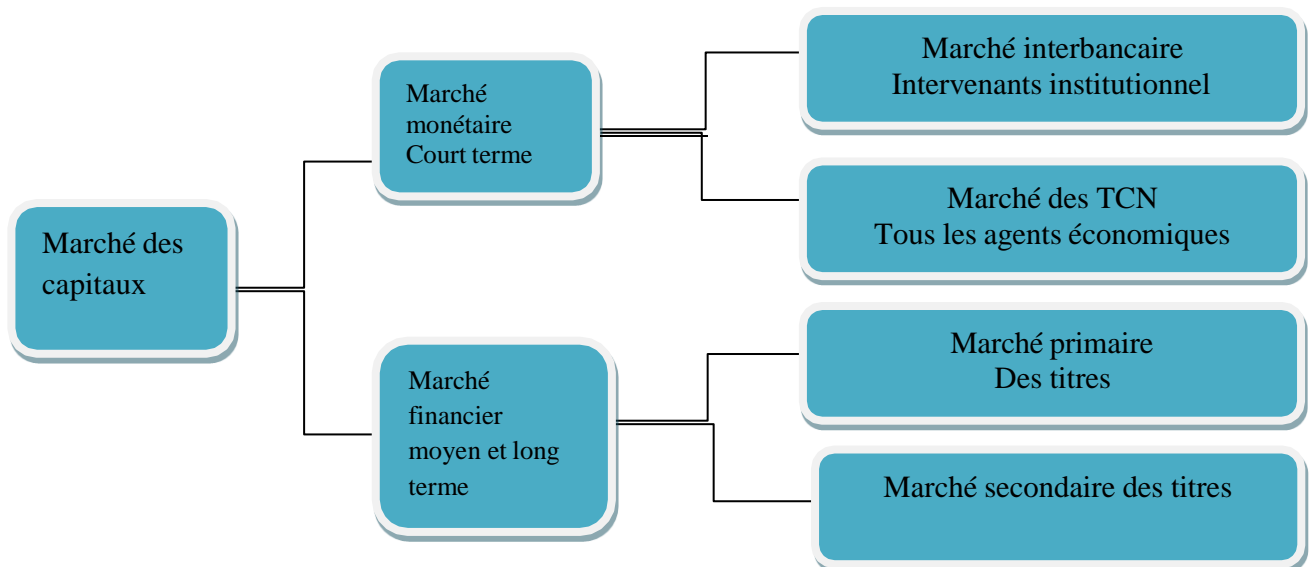
Ils sont classés comme suit :

#### **1.2.2.1. L'intermédiation directe sur le marché**

Il est évident que le système de taux de cession interne n'est pas suffisant pour influencer les secteurs commerciaux de la banque pour l'obtention des montants, échéances et devises que l'on souhaite. En effet il devient nécessaire pour le trésorier d'intervenir directement sur le «

marché des capitaux », à savoir le marché monétaire pour prêter ou emprunter des fonds comme il peut intervenir sur le marché des changes afin d'ouvrir ou de clôturer une position de change. Ces deux possibilités permettent à la structure trésorerie d'influencer les taux proposés par les autres départements de la banque étant donné qu'ils sont obligés d'aligner leurs taux à ceux du marché.

Figure 3: constitution des marchés de capitaux



Source : Etabli par nos soins en s'inspirant de la définition

### 1.3. L'intervention du département de trésorerie sur le marché monétaire

Les banques figurent parmi les participants les plus actifs sur les marchés monétaires et les marchés de change et cela est dû principalement au volume important des transactions réalisées par le département de trésorerie sur ces marchés.

#### 1.3.1. Le marché monétaire

C'est un lieu de rencontre entre l'offre et la demande de capitaux à court terme. Il est subdivisé en deux compartiments à savoir :

**-Marché interbancaire :** destiné exclusivement aux banques et établissement financiers.

**-Marché des titres de créances négociables :** ouvert à tous les agents économiques.

##### 1.3.1.1. Le marché interbancaire

C'est un marché de gré à gré où les institutions financières s'échangent leur liquidité d'une façon directe ou indirecte (avec ou sans l'intervention de la Banque Centrale).

Deux catégories d'intervenants dans le marché interbancaire, d'une part les prêteurs et emprunteurs et d'autre part les intermédiaires et la banque centrale.

**Prêteurs et emprunteurs** : les banques et établissements financiers, qui détiennent un compte auprès de la Banque centrale.

**Prêteurs uniquement** : appelés investisseurs institutionnels, il s'agit des organismes d'assurance, caisses de retraite, ...etc.

Ayant généralement des trésoreries excédentaires et cherchant à les rentabiliser, ils contribuent ainsi à fluidifier le marché interbancaire dans le cas où la majorité des banques sont déficitaires en matière de liquidité.

**La banque centrale** : intervient en tant qu'autorité de marché, elle veille à la régularité et au bon fonctionnement du marché.

**Les intermédiaires** : ont pour rôle de rapprocher les prêteurs et les emprunteurs.

Sur le marché interbancaire.

### 1.3.1.2. Le marché des titres de créances négociables

« Ce sont des titres émis au gré de l'émetteur, négociables sur un marché réglementé, qui représentent chacun un droit de créance pour une durée déterminée». <sup>42</sup>

Sur ce marché interviennent à la fois des emprunteurs financiers (Trésor Public, institutions financières) et emprunteurs non financiers (entreprises). Parmi les titres de créances négociables émis par les emprunteurs on trouve :

#### **Les titres émis** :

**Les bons du trésor négociables** : Ce sont des titres à court terme émis par l'Etat pour couvrir ses besoins de financement.

**Les certificats de dépôts** : «Sont des titres à taux fixes ou variables émis par les établissements de crédit pour financer leurs besoins de liquidité. Leur durée s'échelonne de dix jours à sept ans». <sup>43</sup>

**Les billets de trésorerie** : « Sont des titres à taux fixe émis directement par les grandes entreprises sur le marché monétaire (l'absence d'intermédiaire constitué habituellement par les

<sup>42</sup> DOVOGIEN, Pratique Des Marchés Financiers, Edition DUNOD, Paris, p 115.

<sup>43</sup>Ibid, P118.

banques permet d'obtenir des capitaux à des taux inférieurs à ceux des crédits bancaires) »<sup>44</sup>. Ils permettent ainsi aux entreprises de couvrir leur besoin en fond de roulement.

### 1.3. Le marché des Titres de Créances Négociables en Algérie<sup>45</sup>

Le marché des TCN (Titres de Créances Négociables) en Algérie se résume au marché des valeurs du trésor, réservé exclusivement au Trésor Public.

**Marché primaire** : créé en 1995, l'Etat y vend des bons du Trésor au 1er acquéreur : Spécialiste en Valeur du Trésor (SVT).

**Marché secondaire** : où la SVT revend les Bons du Trésor aux entreprises, aux institutions financières, à d'autres SVT et aux particuliers.

En Algérie, les Spécialistes en Valeur du Trésor (SVT) sont : BNA, BEA, CPA, BADR, BDL, CNEP, CNAC.....etc.

Ce sont des courtiers « Market Maker », i.e. qu'ils se sont engagés à assurer le fonctionnement du marché.

On y retrouve trois catégories de valeurs du trésor :

**Les BTC** : Bons de Trésor Courants de 3 mois à 6 mois (CT).

**Les BTA** : Bons de Trésor Assimilables de 1 an à 5 ans (MT).

**Les OAT** : Obligations Assimilables du Trésor plus de 5 ans (LT).

### 1.4. Le cadre réglementaire du marché monétaire algérien<sup>46</sup>

Le marché monétaire Algérien est régi par les dispositions légales et réglementaires suivantes :

- Règlement N°91-08 du 14 août 1991 portant organisation du marché monétaire;  
Instruction N°33-91 du 07 Novembre 1991 portant application de l'organisation du marché monétaire ;
- Instruction N°28-95 du 22 avril 1995 portant organisation du marché monétaire;
- Instruction N°02-2002 du 11 avril 2002 portant introduction de la reprise de liquidité sur le marché monétaire ;
- Règlement N°2002-04 complétant le règlement n° 91-08 du 14 août 1991 portant organisation du marché monétaire;

<sup>44</sup> Frédéric TEULON, les marchés de capitaux, Edition SEUIL, Paris, p20.

<sup>45</sup> Extrait du cours de : ZERFA.Z. Le marché financier. Ecole Supérieurs de Banque, 2014.

<sup>46</sup> [www.bank-of-Algeria.dz.com](http://www.bank-of-Algeria.dz.com), (consulté : 04/04/2022 ,10 :32).

- Ordonnance N°03-11 du 26 août 2003 modifiée et complétée relative à la monnaie et au crédit;
- Règlement N°09-02 du 26 mai 2009 relatif aux opérations, instruments et procédures de politique monétaire ;
- Instruction N° 01-2013 du 15 janvier 2013 relative aux reprises de liquidité.

## **Section 02 : les risques et la gestion des risques bancaires**

Les banques, dans l'exercice de leurs activités, sont plus exposées aux risques qui menacent leur bon fonctionnement de façon générale et leur rentabilité de façon particulière et peuvent aller jusqu'à menacer leur existence.

Un risque est un évènement aléatoire susceptible d'engendrer des pertes importantes pour une banque et ils diffèrent selon leur nature, source et gravité. C'est pourquoi, nous consacrons cette section à édifier la notion de risque ainsi que la gestion de cette dernière.

### **2.1. Définition**

Nous citons une définition plus adéquate à l'activité financière :

Selon l'IFACI, « Le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise »<sup>47</sup>.

Ou encore, selon l'organisation internationale de la normalisation ISO :

« Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

-L'effet : est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente.

-Objectifs : Les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier).

-D'après les définitions précédentes, on peut conclure que le risque est toute source potentielle de dommage à l'égard d'une activité, il peut être quantifié et mesuré permettant ainsi une meilleure gestion et maîtrise qui incombe au contrôle interne et à l'audit.

On peut également approfondir les définitions précédentes en précisant que « le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positive, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen pour saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation »<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup>IFACI, les cahiers de la recherche, Paris 2001, P.16

<sup>48</sup>Pierre Alexandre BAPST et Florence BERGET, « Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur », Revue Française d'audit Interne, n°161, 2002, P.8.



Cette dernière définition se concentre sur la maîtrise du risque, précisant qu'il n'est pas fatal pour la banque dans le cas où cette dernière possède un dispositif de gestion qui veillera à ne pas se laisser surprendre ni passer à côté d'une opportunité. On note également l'apparition de la notion de prise de risque indiquant qu'il est préférable pour une banque d'identifier et assumer son risque faisant partie intégrante de l'activité bancaire et par la suite tirer avantage, plutôt que l'éviter et le négliger et ne pas lui donner importance, mettant ainsi en danger son activité.

## **2.2 .Typologie des risques**

L'identification des risques est une étape importante car, une fois identifiés, il est possible de les mesurer et de les gérer par la suite. On distinguera, les risques non financiers et les risques financiers.

### **2.2.1 Risques non financiers**

Ce terme désigne généralement les risques n'ayant pas leur origine dans des prises de position de l'établissement « octroi de crédit, collecte de ressources, activités de marché » mais dans son fonctionnement au quotidien et dans ses processus de gestion.

#### **2.2.1.1. Risques opérationnels**

Le comité de Bâle a défini le risque opérationnel comme « le risque de perte résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs»<sup>49</sup>

Les risques opérationnels ou techniques désignent tous les risques de dysfonctionnement interne, dont les conséquences peuvent être extrêmement importantes. «C'est le risque de perte résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique»<sup>50</sup>

#### **2.2.1.2. Le risque de concentration**

« Le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaire »

---

<sup>49</sup> Règlement BA N°14-01 du 16 février 2014 portant "coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers"

### **2.2.1.3. Le risque de règlement**

Le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non livraison) »<sup>51</sup>

### **2.2.1.4. Le risqué juridique**

« Le 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 un établissement financier au titre de ses opérations»<sup>52</sup>

### **2.2.1.5. Le risque de non-conformité**

« Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation qui naît de non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant».<sup>53</sup>

### **2.2.1.6. Risques stratégiques**

La stratégie adoptée par une banque dans différents domaines exige d'engager des ressources toujours significatives, à titre d'exemple, ces stratégies peuvent être: la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou nouvelles activités, la refonte du système d'information ... etc. Donc un échec peut s'avérer lourd de conséquences car les ressources engagés deviennent sans valeur et la perte de substance significative».<sup>54</sup>

Revenus, ses activités ou sa clientèle ou entraîne des litiges ou d'autres procédures juridiques onéreuses. »<sup>55</sup>

## **2.2.2. Les risques financiers.**

Ce terme désigne généralement les risques ayant leur origine dans des prises de position de

<sup>51</sup> .Règlement BA N°14-01 du 16 février 2014 portant "coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers".

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Rapport annuel de la BRI », « remédier à l'insuffisance de données pour mesurer le risque systémique », juin 2011, page 1.

<sup>55</sup> <http://media.scotiabank.com>. (Consulté 20/05/2019 ,16 :34).

l'établissement « octroi de crédit, collecte de ressources, activités de marché », tel que:

### **2.2.2.1. Les risques spéculatifs**

On peut distinguer :

#### **2.2.2.1.1. Le risque de taux d'intérêt**

« Le risque de taux représente pour un établissement de crédit, l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectés par l'évolution des taux d'intérêt ». <sup>56</sup>

C'est le risque pour la banque de subir une évolution défavorable des taux, que ce soit à la baisse ou à la hausse, selon que la banque emprunte ou prête. Ce risque impacte donc à la fois les activités d'octroi de crédit, de gestion des dépôts rémunérés et également les activités de marché.

#### **2.2.2.1.2. Le risque de change**

« Le risque de change est analogue au risque de taux. C'est le risque observé des pertes à cause des évolutions des taux de change ». <sup>57</sup>

#### **2.2.2.1.3. Le risque de marché**

« Les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce. » <sup>58</sup>

Selon le comité de Bâle « le risque de marché, défini comme risque de perte sur des positions de bilan et de hors-bilan à la suite de variation de prix de marché, recouvre :

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

-Le risque de change et le risque sur produits de base encourus sur l'ensemble de la banque. <sup>59</sup>

### **2.2.2 .2. Les risques purs**

On peut distinguer :

---

<sup>56</sup> JEAN (A) AUGROS et Michel (Q), « risque de taux d'intérêt et gestion bancaire », Edition Economica, PARIS 2000

<sup>57</sup> J.BESSIS, Gestion Des Risques et Gestion Actif-Passif des Banques, Edition DALLOZ, Paris 1995, p.19

<sup>58</sup> SARDI (A), Audit et contrôle interne bancaire, Edition AGFES, Paris 2002, p.40.

<sup>59</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006, point 683i, page.

### a. Le risque de crédit ou de contrepartie

« Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. Dans cette éventualité, il y a perte de tout ou une partie des montants engagés par un établissement»<sup>60</sup>

### b. Le risque de liquidité

C'est le risque pour une banque, de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements ou de ne pas pouvoir financer le développement de son activité».<sup>61</sup>

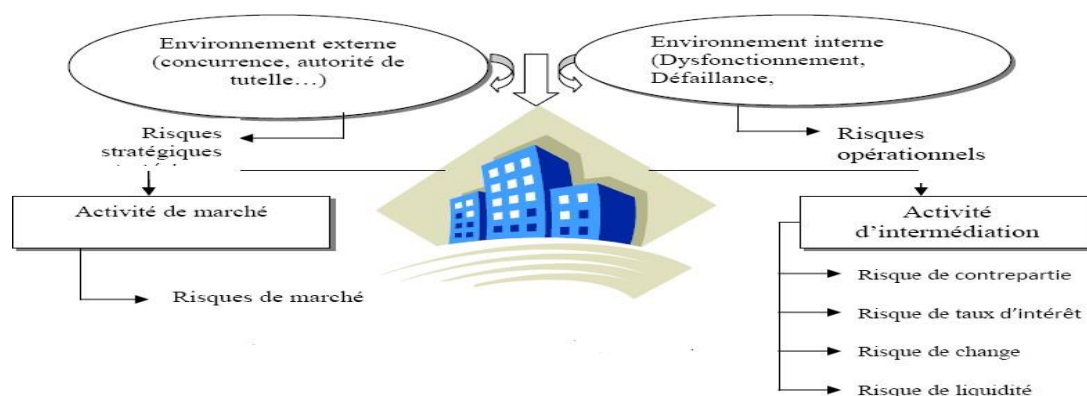
Le concept de liquidité est plus que jamais un sujet d'actualité, la crise récente des Subprimes en 2007 (Bâle III a cherché à couvrir ce risque) nous a fait découvrir que la liquidité n'est pas « acquise » et qu'il faut lui donner une importance.

Le risque de liquidité consiste à ne plus pouvoir assumer des retraits importants de dépôts à court terme, la banque se retrouve donc dans une situation de ressources financières (liquidité) insuffisantes, pour faire face à ses échéances à court terme.

### c. Le risque de solvabilité

Le risque de solvabilité est celui de ne pas disposer des fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles. [...]. Ce risque résulte du montant des fonds propres d'une part, et des risques pris d'autre part ; de crédit, de marché, de taux, de change, etc.<sup>62</sup>

**Figure 4 : Schémas des risques aux quels est exposé une banque**



**Source :** rapport annuel de la Commission Bancaire française, 2007, p2.

<sup>60</sup> BEESSIS.J, Op.cit., page 15.

<sup>61</sup> Paul DEMEY. Antoine FRACHOT. Gaël RIBOULET, Introduction à la Gestion Actif-Passif Bancaire, ECONOMICA, Paris, 2003, page 9.

<sup>62</sup> BEESSIS.J, Op.cit., page 20.

### **2.3. Le processus de management des risques**

Le management des risques est l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs organisationnels, permettant l'identification, la mesure et le suivi des risques. On distingue entre gestion interne et gestion globale. La première porte sur les risques pris individuellement, et selon leur nature (risque de marché, risque de liquidité, risque de crédit ...etc.). Tandis que la gestion globale est un processus holistique, qui suppose une consolidation de tous les risques et la prise en compte de leurs interdépendances. La gestion des risques est un processus logique comprenant, de manière générale, six étapes<sup>63</sup> :

#### **2.3.1. Identification des risques**

L'identification des risques est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe.

#### **2.3.2. Evaluation et mesure des risques**

Elle consiste à quantifier la probabilité qu'un événement ou une action puisse avoir des conséquences néfastes sur l'activité.

#### **2.3.3. Analyse, décision et planification des mesures<sup>64</sup>**

Ce n'est qu'après avoir procédé à l'analyse des variables qui sont à l'origine du risque que les décisions seront prises. En effet la pérennité de la banque et sa réussite dépend en grande partie de sa capacité à identifier et mesurer les risques qu'elle rencontre au cours de son activité. Pour faire face à l'ensemble des risques cités précédemment, quatre stratégies peuvent être entreprises selon les objectifs et les limites réglementaires :

Eviter le risque : en renonçant aux opérations qui le génèrent. Cette situation peut être justifiée par le fait que ce risque ne peut pas être réduit et son niveau est supérieur à l'appétit au risque arrêté par la banque.

Transférer le risque : en fixant des limites que la banque s'interdira de franchir. Ces limites peuvent être exprimées en volume, en valeur en risque, en montants en fonds propres engagés ou en pertes maximales

Limiter le risque : Réduire le risque puisque la banque ne peut pas le supporter tel qu'il se présente. Le risque est réduit grâce à des procédures de contrôle interne (risque opérationnel par exemple) ou grâce à des couvertures (risque de taux par exemple).

<sup>63</sup> JACOB (H). Et SARDI (A). Management des Risques Bancaires, AFGES, Paris, 2001, page 22.

<sup>64</sup> DARMON (J). Stratégies Bancaires et Gestion de Bilan, ECONOMICA, Paris, 1998, page 67.

Payer le risque : c'est-à-dire supporter directement son coût par prélèvement sur les fonds propres ou les réserves. (Son niveau est faible et même s'il se réalise, la perte qu'il pourrait générer n'est pas importante. Le niveau du risque ici est inférieur – ou égal à la limite arrêtée par la banque)

### **2.3.4. Gestion opérationnelles des risques**

Dans cette étape, plans, stratégies et moyens sont mis en œuvre. Chaque risque est géré par l'unité désignée à cet effet.

### **2.3.5. Surveillance des risques**

La gestion des risques nécessite un suivi régulier ,des informations probabilistes et de la matérialité des risques qui peuvent être améliorés pour garantir que les décisions sont toujours prises de manière optimales et que les limites fixées sont toujours respectées.

### **2.3.6. Reporting des risques**

Le système de reporting est l'aboutissement logique de tout le processus. Les résultats de la gestion des risques sont appréciés dans des rapports qui seront destinés aux différents centres de responsabilité de la banque (direction générale, conseil d'administration, comité des risques, etc.).

### Section 03 : La liquidité bancaire et risque de liquidité

Cette troisième section sera consacrée à la liquidité et au risque de liquidité qui représente l'un des risques les plus importants qui affectent l'organisation du bilan. Une première partie traitera des notions fondamentales sur la liquidité à savoir sa définition, les différents types de la liquidité bancaire, les motifs de sa détention, ses sources ainsi que ses facteurs. Une deuxième section abordera le risque de liquidité, sa définition ainsi que l'origine de ce risque.

#### 3.1. La liquidité bancaire

La liquidité est au centre des préoccupations de la banque du fait qu'elle représente le moteur dynamique de toutes les opérations effectuées. Ainsi, nous allons consacrer cette section en vue de nous rapprocher de la notion de la liquidité à travers sa définition, les motifs de sa détention, sa fonction ainsi que ses sources.

##### 3.1.1. Définition<sup>65</sup>

La liquidité d'une banque sera considérée comme la capacité à financer les actifs de la banque et à rembourser les engagements pris (le passif) au moment où ces financements et ces remboursements apparaissent. Cette définition correspond à la définition des documents du Comité de Bâle : « Liquidity is the ability of a bank to fund increases in assets and meet obligations as they come due, without incurring unacceptable losses. »<sup>66</sup>

Le risque de liquidité ou d'illiquidité est fondamental du point de vue d'une banque.

Comme le suggère la définition, une liquidité mal maîtrisée peut engendrer :

- Soit une perte d'opportunité par incapacité de financement du développement de l'activité ;
- Soit une crise de liquidité par incapacité à honorer les engagements contractés.

##### 3.1.2. Motifs de détentions de la liquidité<sup>67</sup>

Selon l'économiste Keynes, la préférence pour la liquidité s'explique par trois motifs : le motif de transaction, de précaution et de spéculation.

###### 3.1.2.1. Transaction

Il correspond au besoin de monnaie nécessaire pour la réalisation des paiements courants personnels et professionnels.

On parle de motif de revenu pour les ménages qui sont amenés à conserver des liquidités afin de combler l'intervalle entre l'encaissement et les décaissements de leur revenu. Et de motif

<sup>65</sup> DEMEY.P et Autres, Introduction à la Gestion Actif- Passif Bancaire, ECONOMICA, Paris, 2003, P.15.

<sup>66</sup> Banque des Règlements Internationaux, Principales for Sound Liquidity Risk Management and Supervision, Septembre 2008, P.1.

<sup>67</sup> BAILLY. J-L et Autres, Economie Macroéconomie, BREAL, Paris, 2006, P 102.

professionnel pour les entreprises qui doivent détenir des encaisses liquides, pour combler l'intervalle séparant le moment où sont engagées les dépenses de la production et le moment où elle encaisse le produit des ventes.

### **3.1.2.2. Précaution**

Le motif de précaution est engendré par le souci qu'ont les ménages ou les entreprises de parer aux imprévus futurs. De ce fait ils gardent un montant de liquidité pour leurs dépenses imprévisibles.

### **3.1.2.3. Spéculation**

La spéculation consiste à anticiper une hausse du cours d'un titre en l'achetant dans la perspective de le revendre lorsque la hausse aura eu lieu afin de réaliser une plus-value.

Le motif de spéculation est directement lié au marché des capitaux et plus particulièrement au marché des titres financiers porteurs d'intérêts. La demande de monnaie pour ce motif va directement dépendre des anticipations des agents sur l'évolution du taux d'intérêt.

### **3.1.3. Les fonctions de la liquidité**

Les fonctions de la liquidité sont :

#### **3.1.3.1. Garantir l'aptitude à prêter suite à des engagements**

Une certaine liquidité doit être prévue par le banquier et ce, afin de faire face à certaines opérations : retraits de fonds, demandes de prêts inattendues notamment dans le cadre de lignes de crédit fermes qu'il accorde à ses clients.

#### **3.1.3.2. Eviter les ventes forcées d'actifs**

La banque peut se trouver, malgré elle, dans une situation où elle doit vendre son actif afin de reconstituer sa liquidité et ce, lorsque elle ne peut renouveler ses emprunts à l'échéance.

#### **3.1.3.3. Rembourser les emprunts**

Permet à la banque de s'auto assurer qu'elle est apte de rembourser ses dettes sans être obligée de les renouveler.

#### **3.1.3.4. Eviter d'avoir recours à la banque centrale**

Les banques ont tendance à se référer à la banque centrale dans le but d'emprunter et ça leur permet de réaliser des gains supplémentaires (taux de réescompte inférieur au taux d'emprunt sur le marché interbancaire). Ceci dit, ces banques doivent se plier aux conditions arrêtées par la banque centrale lorsqu'elles se retrouvent en situation d'illiquidité.

#### **3.1.3.5. Rassurer les créanciers**

Le principal objectif de la liquidité est d'atténuer les inquiétudes des poseurs de fonds, en effet, ces derniers s'inquiètent plus du risque de ne pas récupérer leurs fonds que de la rémunération.



### **3.1.3.6. Prévenir le paiement d'intérêts élevés**

Les liquidités permettent à la banque d'éviter de se présenter sur le marché en position emprunteuse et donc, éviter de payer des taux d'intérêts élevés (taux d'enfer).

### **3.1.4. Les sources de liquidité.<sup>68</sup>**

On distingue quatre sources

#### **3.1.4.1. Les actifs liquides ou quasi-liquides**

Les encaisses : première source de liquidité pour la banque, étant immédiates, elles sont à caractère très liquide.

Les actifs quasi-échus : les actifs sur le point d'arriver à échéance comprennent plusieurs éléments :

- Le portefeuille de prêts qui procure à la banque des liquidités au fur et à mesure que les échéances tombent ;
- Des titres et des instruments du marché monétaire qui sont sur le point d'arriver à échéance et donc échus.

Les actifs à court terme facilement cessibles : parmi ces actifs, on peut retrouver des titres à long terme arrivant à échéance, mais la majeure partie est constituée d'instruments monétaires qui sont des instruments à court terme par définition. Ces actifs sont une source sûre de liquidité lorsque les taux sont stables, et n'engendrent pas de perte significative en capital lors de leur cession.

#### **3.1.4.2. Aptitude à emprunter**

Il s'agit de l'aptitude de la banque à lever des fonds sur le marché ainsi que la facilité dont elle peut disposer pour accéder aux différents marchés des capitaux. Elle dépend de sa notoriété, de sa taille et sa rentabilité, de la qualité de son actionnariat, ainsi que de sa réputation.

#### **3.1.4.3. Aptitude à drainer une nouvelle épargne**

Source très avantageuse puisqu'elle est gratuite, on parle ici de la capacité des unités commerciales à attirer une nouvelle épargne sous forme de dépôts.

#### **3.1.4.4. Lignes de crédit auprès des banques et de la banque centrale**

Les banques peuvent solliciter des crédits de soutien (appelés « ligne de crédit stand by ») auprès d'autres banques, dans le but de faire face à leurs besoins de liquidité. Ces lignes sont

---

<sup>68</sup> ATTAR (Khaoula), Gestion du risque de liquidité par l'approche ALM, En vue de L'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, Ecole supérieure de banque, Alger, 2016, Page 6.

souvent sollicitées et accordées par les banques étrangères les unes aux autres. Il peut aussi s'agir d'un concours de la Banque Centrale qui intervient en tant que prêteur en dernier ressort.

### 3.1.5. Les types de la liquidité bancaire

La banque dispose d'une multitude de sources de liquidité que l'on peut classer en trois catégories est <sup>69</sup>:

-La liquidité Banque Centrale ;

-La liquidité de marché ;

-La liquidité de financement.

#### 3.1.5.1. La liquidité Banque Centrale

Cette liquidité correspond à la capacité de la Banque Centrale à fournir de la liquidité au système bancaire. C'est une source certaine pour les banques de second rang du fait que la Banque Centrale est le prêteur de dernier ressort. L'accès à cette source est règlementé par les autorités de tutelle en fonction des objectifs de la politique monétaire du pays et des situations d'excès ou de déficit de la liquidité globale.

#### 3.1.5.2. La liquidité de marché

Ce type correspond à la liquidité qu'une banque peut détenir à travers la cession de ses actifs liquides. Cela fait un renvoi à la liquidité des actifs négociable sur le marché, c'est-à-dire les actifs monétaires ou les actifs pouvant être convertis en monnaie rapidement et sans perte excessive en capital.

Cependant, Cette source est conditionnée par la liquidité du marché secondaire où sont négociés les actifs liquides.

#### 3.1.5.3. La liquidité de financement

Selon DREHMANN et NIKOLAOU la liquidité de financement des banques peut être définie comme étant « ....Une situation de trésorerie où elles [les banques] sont capables de faire face à leurs obligations à temps ». Il s'agit, donc, d'une source interne qui regroupe les actifs liquides et quasi liquides, l'aptitude d'une banque à emprunter, etc.

Toutefois, il est à noter qu'il y a une interaction entre ces types de liquidité. Cette liaison trouve son origine dans la relation entre les déposants, le système bancaire et les opérateurs sur les marchés de capitaux, ce qui affecte, parfois, la liquidité des banques.

---

<sup>69</sup> AZZOUZI (Y) et MADIÉS (P), Les Risques de Liquidité Bancaire : Définitions, Interactions et Réglementation. Revue d'économie Financière, 2012, n° : 107, p.316.

### **3.1.6. Facteurs de liquidité<sup>70</sup>**

La liquidité bancaire est influencée par un ensemble d'éléments agissant sur les fuites et les flux de paiement sortant du circuit bancaire en amenant les banques à demander de la monnaie centrale. Il s'agit des facteurs dits de liquidité qui peuvent être classés en deux catégories distinctes :

- Facteurs autonomes ;
- Facteurs institutionnels.

#### **3.1.6.1. Facteurs autonomes**

Ce sont des facteurs liés à certaines opérations dont l'évolution dépend directement du comportement des agents non financiers influençant ainsi le niveau de la liquidité de façon directe :

- Les opérations en billets de banque : les retraits des billets réduisent les avoirs de la banque en monnaie centrale tandis que les versements les augmentent ;
- Les opérations avec le Trésor : les règlements effectués entre les banques d'une part et le Trésor Public ou ses correspondances (Comptes Courants Postaux (C.C.P) et Fonds particuliers) d'autre part, ont une influence sur les comptes des banques commerciales ouverts auprès de la Banque Centrale. En effet, la liquidité bancaire est affectée par la politique budgétaire ;
- Les opérations sur devises : toute opération d'achat ou de vente de devises, réalisée par une banque pour le compte de son client auprès de la Banque Centrale réduit ou augmente la liquidité de la banque en question. Ainsi, les variations des avoirs nets en devises des banques influencent la liquidité du secteur bancaire.

#### **3.1.6.2. Facteurs institutionnels**

C'est l'ensemble d'instruments et règles que la Banque Centrale fixe pour la mise en place de sa politique monétaire afin de gérer la situation globale de la liquidité bancaire. Il porte principalement sur :

- **Les réserves obligatoires** : Les banques sont tenues de détenir de la monnaie centrale en réserve dans leurs comptes ouverts auprès de la Banque Centrale
- **La mobilisation des créances** : la possibilité de mobilisation de créance qu'une banque dispose, détermine dans une large mesure la liquidité de ses actifs ;

---

<sup>70</sup> SALIM (Chahira), Gestion du risque de liquidité par l'approche ALM, En vue de L'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, Ecole supérieure de banque, Alger, 2014, Page 28.

- **Les opérations d'open market**:elles permettent de contrôler la liquidité du marché en agissant sur les taux d'intérêt à travers :

**-les opérations dites fermes :** la Banque Centrale peut procéder à un achat ou à une vente ferme de titres afin d'alimenter ou de ponctionner une partie de la liquidité du marché,

**les opérations de cessions temporaires :** elles correspondent à des prises ou des mises en pension de titres,

**-Les opérations de réglage fin :** ce sont des opérations liées principalement à une situation de surliquidité. Les banques sont incitées à placer leur liquidité sous forme de dépôts auprès de la Banque Centrale.

En définitive, plusieurs facteurs peuvent affecter la liquidité de la banque et du système bancaire dans son ensemble. Cela rend la gestion de la liquidité plus que nécessaire, d'autant plus que la matière première de l'activité bancaire est constituée des dépôts.

### **3.1.7. Liquidité et profitabilité<sup>71</sup>**

Courbe de taux de pente positive où la transformation permet un portage positif, la recherche de la rentabilité se traduit souvent par l'accroissement du volume de transformation au détriment de la liquidité.

A l'inverse, le maintien d'une situation liquide conduit à acquérir des actifs à faible marge et donc à réduire le taux de rentabilité. Ou encore en cas de liquidité tendue, la recherche de nouvelles ressources par la vente d'actifs avant leurs échéances peut se traduire, en cas de mouvement défavorable des taux, par une moins-value. En d'autres termes, plus une banque est liquide moins elle est rentable. Son choix entre ces deux critères dépend de sa fonction d'utilité et de son appréciation du risque

## **3.2. Le risque de liquidité**

« Le risque de liquidité représente pour un établissement de crédit l'éventualité de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements ou à ses échéances même par la mobilisation de ses actifs »<sup>72</sup>

### **3.2.1. Facteurs du risque de liquidité**

Le risque de liquidité est essentiellement lié à trois facteurs :

#### **3.2.1.1. Un risque de bilan**

---

<sup>71</sup> ATTAR (Khaoula), Gestion du risque de liquidité par l'approche ALM, En vue de L'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, Ecole supérieure de banque, Alger, 2016, Page 10.

<sup>72</sup> DUBERNET. (M), Gestion Actif Passif et Tarification des Services Bancaires, ECONOMICA, Paris, 1997, p 71

La fonction de transformation permanente des échéances spécifique aux banques entraîne un risque de liquidité intrinsèque du bilan qui est alourdi à la fois par la volatilité des marchés et par le souci des banques de gérer activement leur bilan. Avant, les dépôts étaient reçus passivement dans le réseau et la recherche d'actifs constituait l'essentiel de l'activité bancaire. Le risque de liquidité principal alors était lié au risque de retrait des dépôts.

Aujourd'hui, avec l'évolution des marchés et les nombreuses opportunités de trouver des actifs rentables. Les banques, pour optimiser leur rentabilité recourent à des sources de financement autres que les dépôts de la clientèle, à savoir les marchés : interbancaire, obligataire, ... etc. Ainsi, la liquidité n'est plus une situation subie résultant de l'activité de transformation de la banque (dépôts, crédits) mais le résultat d'une gestion complexe visant à optimiser le contenu du bilan. Ainsi, la banque, par la recherche des actifs rentables à partir de ressources collectées sur les marchés accroît son risque de liquidité.

### **3.2.1.2. La confiance des prêteurs**

La confiance qu'inspire l'établissement lui permet de réaliser ses opérations, de se refinancer dans les meilleures conditions et donc de dégager une rentabilité qui améliore encore son image sur le marché. A l'inverse, dès que la confiance est un tant soit peu entamée, le coût des ressources s'en trouve automatiquement renchéri, l'accès à des nouveaux marchés est limité et la dégradation des résultats qui en résulte ou qui est simplement anticipée ne peut que concourir à une nouvelle atteinte de la confiance. De plus deux points doivent être soulignés, et qui influence la notion de confiance : -Les agences de notation : les marchés attachent une importance excessive à l'égard des appréciations des agences de notation, des marchés où les prêteurs ne connaissent plus directement les emprunteurs. -Les autorités de tutelle : qui, en exerçant une surveillance sur les établissements qui leur inspirent des inquiétudes voire en imposant des mesures de prudence comptables (provisionnement) ou de gestion (changement de dirigeant), suffisent à alerter les marchés, et donc à aggraver une situation dangereuse que leur intervention était censée maîtriser.

### **3.2.1.3. Le contexte institutionnel dans lequel évolue la banque**

La crise de liquidité peut survenir, non plus à cause de difficultés propres à la banque, mais suite à une crise de liquidité générale du marché. Cette insuffisance générale de liquidité peut résulter du jeu de l'offre et de la demande sur les marchés, d'une intervention volontaire des autorités monétaires sur la liquidité globale, ou d'une évolution du dispositif réglementaire dissuasive pour les investisseurs d'intervenir sur tel ou tel segment du marché.

### **3.2.2. Types du risque de liquidité**

On distingue deux types de risques de liquidité :

### **3.2.2.1. Le risque de liquidité de financement (funding liquidity risk)**

La question qui se pose dans ce type de risque : « est ce que je dispose (rai) de suffisamment de liquidités pour faire face à mes échéances actuelles et futures ? ».<sup>73</sup>

Il s'agit en fait du risque qu'une banque soit dans l'incapacité de satisfaire ses besoins actuels et futurs, sans désavantager sa situation financière.

### **3.2.2.2. Le risque de liquidité de marché (market liquidity risk)**

La question qui se pose dans ce type de risque : « Puis-je réaliser mes actifs au bilan rapidement et à moindre coût ? »<sup>74</sup>

C'est le risque qu'une banque ne peut pas vendre un actif, pour faire face à ses besoins en liquidité, au prix du marché. Ce qui engendre une dévaluation du cours de l'actif.

### **3.2.3 Matérialisation du risque de liquidité<sup>75</sup>**

Le risque de liquidité dépend de la situation de la banque et celle de son environnement (les marchés). L'apparition du risque de liquidité peut survenir en cas de :

#### **3.2.3.1. La crise de confiance des prêteurs**

Ce phénomène se traduit par des retraits massifs des dépôts ou de l'épargne, qui peut être dû à :

- Une mauvaise gestion ;
- Une défaillance des contreparties ;
- Une concurrence sur les marchés entraînant une perte de compétitivité ;
- Fraude et incidents techniques.

#### **3.2.3.2. La transformation des échéances**

Ceci résulte de deux éléments :

##### **-La contradiction des contreparties:**

Les prêteurs et les emprunteurs ont des préférences différentes, les premiers déposent leurs fonds pour une courte durée, tandis que les autres demandent des emprunts à long terme, dans de telles situations l'adaptation des ressources aux emplois est difficile.

##### **L'augmentation de sa marge d'intérêt :**

L'augmentation de la marge d'intérêt par le mécanisme de transformation peut accroître le risque de liquidité, en effet, dans le cas d'une courbe de taux croissante (taux à long terme supérieur au taux à court terme), la transformation des échéances du court terme au long terme semble bénéfique pour la banque, mais ceci au détriment de sa liquidité.

<sup>73</sup> BOUDGHENE. (Y) et DE KEULENNER.(E), Pratiques et techniques bancaire, LARCIER, Bruxelles, 2012. P177.

<sup>74</sup> Idem, p177.

<sup>75</sup> DUBERNET. (M), Gestion Actif-Passif et Tarification des Services Bancaires, ECONOMICA, Paris, 2000, P 71.

### 3.2.3.3. La crise de liquidité sur marché

C'est une crise exogène à la banque, qui peut apparaître selon l'offre et la demande des marchés, d'un resserrement des contraintes réglementaires sur les investisseurs, d'une intervention des autorités monétaires qui gèrent la liquidité globale, elle peut également résulter d'une crise de liquidité liée à une crise économique globale.

### 3.3. La cartographie des risques

#### 3.3.1. Définition

Plusieurs organisations professionnelles et auteurs ont défini la cartographie des risques, ainsi : La définition de BERNARD & AL en 2008 : « la cartographie est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques ».

On peut définir la cartographie comme étant un outil de pilotage et d'aider à la décision pour les responsables de l'organisation, qui vise à identifier et estimer les principaux risques de perte potentielle selon différents axes ; tels que l'impact potentiel et la probabilité d'occurrence

#### 3.3.2. Les objectifs

Elle a pour objet de lister l'ensemble des facteurs négatifs pouvant affecter les activités et les performances de l'entité. Avec comme objectif principale de se prémunir des conséquences induites (économiques, stratégiques, financières, opérationnelles, juridiques, informatique, d'image ....etc).

#### 3.3.3. Processus d'élaboration d'une cartographie de risque

Il existe plusieurs méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques de la plus simple à la plus complexe, mais il n'existe pas de démarche standard d'élaboration imposée aux banques Algériennes, chacune tient compte de ses propres spécificités pour un meilleur contrôle interne, toute fois elle doit obéir à la réglementation.

Les étapes de la démarche globale d'une cartographie sont les suivantes :



Figure 5 : Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques

Avant de voir la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques en détail, nous avons

Jugés utile de parler de base incidente.

La base incidente permet de mettre en place une base de données historisée des événements du risque opérationnel survenus et des pertes associées permettant de qualifier et de mesurer l'ensemble des incidents et pertes opérationnelles. Les bases de collecte des incidents permettent d'avoir une vision objective des risques.

Pour chaque événement de perte possible, on évalue le risque en termes de sévérité (montant) et de fréquence (nombre de fois dans un laps de temps). La cartographie étant réalisée, il est important de mettre en place une "**base incidents**" dans laquelle on recense les événements de perte au fur et à mesure de leur survenance. C'est à partir de cet historique de pertes qu'il sera possible de quantifier le risque, de le distribuer et d'analyser les impacts de telle ou telle mesure prise pour son atténuation.

### 3.3.3.1. Représentation des activités et risques associés

Le risque opérationnel adhère à tous les types d'activités, de produits, processus et systèmes doit être identifié, mais son caractère général le rend difficile à appréhender, pour cela il est nécessaire de découper l'activité de la banque en métiers et processus auxquels seront rattachés des événements à risques.

Donc nous allons définir ligne de métier, processus et événements à risques.

**a. La ligne de métier :** Il s'agit de découper l'activité de la banque en fonction d'un produit, un service, un segment de clientèle ou un territoire géographique pouvant être des sources de valeur ajoutée.

Le comité de Bâle segmente l'activité bancaire en huit lignes de métiers cités ci-dessous :

**Tableau 4 : lignes de métier de Bale 2**

Code	Ligne de métier	Activités
<b>L1</b>	Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émission, privatisation, dette publique, syndication, titrisation.
<b>L2</b>	Banque de détail	Paiements domestiques, transfert de fonds, règlements interbancaires, compensation, correspondance.
<b>L3</b>	Activités de marché	Négociations sur marchés de capitaux, marché monétaire...etc.



<b>L4</b>	Banque commercial	Conservation de titres, services aux émetteurs, prêt de
<b>L5</b>	Activités de paiements et	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement des projets, leasing, factoring.
<b>L6</b>	Services d'agence et Conservation	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public, privé, Institutionnel...etc.)
<b>L7</b>	Gestion d'actifs	Traitements des ordres et services associés.
<b>L8</b>	Courtage de detail	Dépôt, prêt, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.

**Les activités et processus**

Il est intéressant de décrire, plus en détail, les activités de la banque sous forme de schéma représentant les principaux processus participant à la création de valeur au sein d'une banque puisque la décomposition en métier reste trop large.

Le processus correspond à la description détaillée des activités de la banque sous forme d'une représentation des principaux processus qui participent à la création de valeur ajoutée croissante au sein de l'institution, permettant de délivrer au client (interne ou externe) un produit ou un service correspondant à son besoin.

On distingue en général trois types de processus :

**-Les processus opérationnels** (processus métier) : Processus dont la finalité est de fournir des produits/services au client externe à la banque. Il est recommandé aux établissements de taille moyenne de se contenter de la modélisation des processus opérationnels.

**-Les processus de pilotage** (processus de direction) : Processus dont la finalité est de fixer des orientations, d'évaluer la situation et décider une action corrective nécessaire. Les clients de ces processus sont le management, les organismes de tutelle et les actionnaires.

**-Les processus de support** : processus dont la finalité est de gérer les ressources de l'établissement, de tenir à jour sa situation ainsi que de fournir des éléments aux acteurs des processus opérationnels et de pilotage.

### **c. Les évènements à risques**

Il s'agit d'évènements rattachés à chaque processus modélisé lors de la phase précédente. Tous les évènements à risques qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement doivent être identifiés, il convient d'identifier les risques génériques relatifs à l'ensemble de l'activité de la banque tel que l'erreur humaine ou l'interruption du système d'information, ainsi que les risques spécifiques à chaque processus.

Une démarche d'identification type peut se résumer en ces étapes suivantes :

- Établissement de la liste des risques génériques;
- Établissement de la liste des risques spécifiques à l'activité;
- Validation de la nomenclature interne des risques;
- Validation de la cohérence avec Bâle II.

La liste des événements est propre à chaque banque. Cependant, il est indispensable de pouvoir cadrer le référentiel interne par rapport au référentiel réglementaire.

#### **3.3.3.2. Identification et évaluation des risques bruts**

Il s'agit de trouver les pertes qui découlent du déroulement de processus sans prendre en compte le dispositif de maîtrise des risques existant. L'évaluation va porter sur les impacts (financiers et/ou d'image) et la fréquence des événements retenus.

Pour obtenir un référentiel homogène, il est utile de fixer des règles objectives d'évaluation de l'impact, en fonction de divers paramètres (nature du risque, origine, probabilité d'occurrence, impact, répétitivité...).

#### **3.3.3.3. Évaluation des contrôles clés / Évaluer le risque net**

Après avoir recensé tous les risques potentiels, dans cette étape on se focalise sur les risques les plus critiques qui nécessitent des actions spécifiques en raison de leur occurrence ou impacts potentiellement élevés, il est nécessaire d'apprécier les mesures qui auraient un impact réducteur, et d'essayer de mesurer cette réduction.

Les éléments qui concourent à la maîtrise des risques sont :

- Les dispositions organisationnelles ;

- le dispositif de contrôle ;
- les outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement ;
- les éléments de réduction ou de transfert de risque.

Comme il faut préciser que cette étape se situe dans une démarche d'autoévaluation, ce sont les opérationnels eux-mêmes qui vont porter un jugement sur ce dispositif.

#### **3.3.3.4. Classification des risques**

Après l'étape de l'identification et l'évaluation des risques nets en termes de fréquence et d'impact, une nouvelle nomenclature sera établie. Cette dernière permettra de déterminer si le risque résiduel après mise en œuvre des moyens de prévention des risques doit faire l'objet de mesures complémentaires de réduction, elle sert à positionner les différents risques dans une représentation graphique.

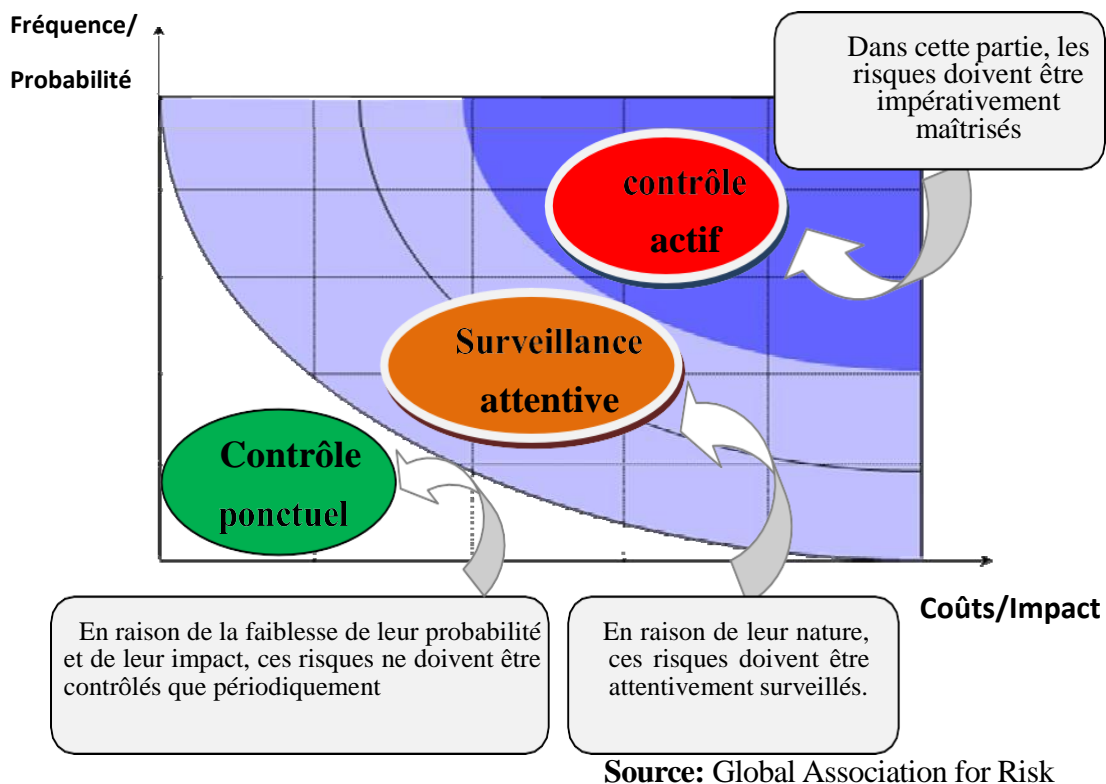


Figure 6 : Hiérarchisation des risques

La cartographie des risques représente la situation des risques à un moment donné, il est donc

Nécessaire de l'actualiser et la mettre à jour régulièrement puisque les risques auxquels une entreprise est confrontée évoluent dans le temps.

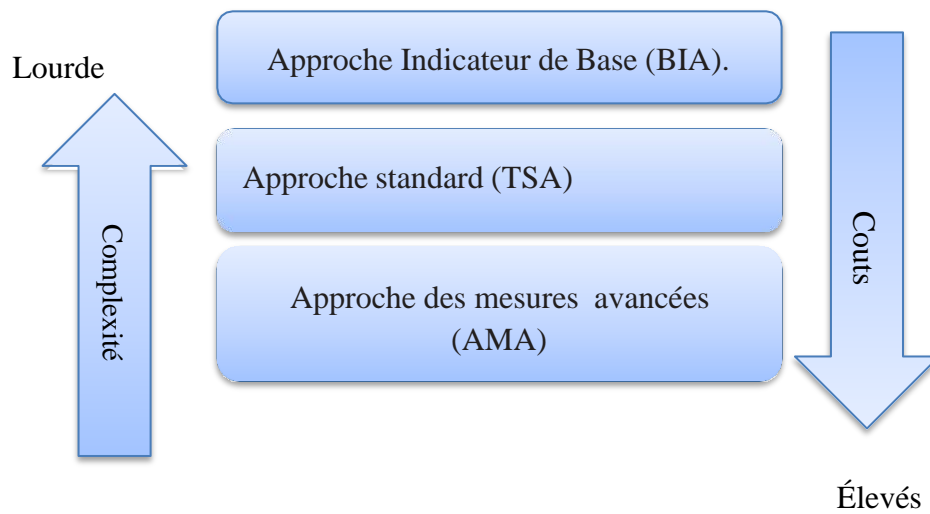
Le processus de révision doit être réalisé chaque fois que survient des évolutions technologiques et réglementaires, le changement de la stratégie et de l'organisation, l'extension de l'activité vers d'autres marchés, l'offre de nouveaux produits, car la cartographie des risques est influencée par ces paramètres ayant un impact sur un événement des risques de la banque.

### 3.3.3.5. Actualisation de la cartographie

L'accord du Comité de Bâle II offre aux banques trois approches de mesure du RL pour objet de le quantifier et contribuer à une miellé.

Une surveillance de ce dernier. Ces approches sont présentées selon un ordre croissant de sensibilité et de complexité au risque comme suit :

Figure 7 : Les trois approches de Bâle 2 pour la mesure du risque liquidité



**a. Approche indicateur de base**

L'approche de base (Basic Indicator Approche) est une approche qui consiste à prendre un pourcentage fixe, noté  $\alpha$  (alpha) et fixé à 15 % du revenu brut dont la définition est proche du produit net bancaire incluant :

- Intérêts nets ;
- Commissions reçues nettes des commissions versées ;
- Résultat net des opérations financières ;
- Autres revenus ;
- Les pertes et profits exceptionnels et les pertes opérationnelles sont exclus.

Le Comité de Bâle propose de retenir 15% du Produit Net Bancaire Moyen (Gross Income ou GI) sur les trois dernières années. Le capital requis (ou exigence de fonds propres)  $K_{BIA}$  est alors

---

### **Conclusion**

En résumé, dans ce chapitre la gestion de la trésorerie bancaire et l'importance du risque de liquidité est évidente, et sa maîtrise est un atout stratégique pour la banque, il est donc impératif de surveiller à la source tous les facteurs qui découlent d'un tel risque.

Ainsi à la fin de notre partie théorique à travers laquelle nous avons tenté de mettre la lumière sur les principaux concepts théoriques relatifs à la gestion du risque de liquidité dans une banque.

**Chapitre 3 : le fonctionnement  
de la mission d'audit du risque  
de liquidité au sein BDL**

### **Introduction**

Tout travail théorique ne peut être jugé efficace et générateur de valeur ajoutée s'il n'est pas suivi d'une démonstration pratique, mettant en exergue toutes les conclusions qu'un chercheur a pu réaliser après beaucoup d'efforts et enquête d'informations nécessaires.

Pour pouvoir concrétiser ce que nous avons présenté dans les deux chapitres théoriques à savoir : «Le cadre conceptuel de l'audit interne, les notions de la liquidité bancaire, le risque de liquidité et management des risques » ; nous allons essayer de mettre en pratique les acquis fournis par cette partie.

Pour cela nous avons effectué un stage pratique au niveau de la direction de l'audit interne dans la Banque de Développement Local ( BDL), là où on a réalisé notre étude qualitative menée sur terrain, afin de vérifier les hypothèses relatives à notre problématique de départ, suivant une démarche méthodologique adaptée aux exigences de la recherche scientifique qui est la méthode descriptive.

L'objet de ce chapitre consiste principalement à mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit interne au sein de notre banque. Dans un premier temps, nous avons présenté notre structure d'accueil dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique. Nous entamerons par la suite notre mission d'audit qui portant sur la gestion de la liquidité et de la trésorerie , on essayant d'appliquer la pratique professionnelle préconisée au niveau international et en utilisant les différents outils présentés précédemment.



### **Section 01 : Présentation de La banque de développement local et de la structure d'accueil**

Dans cette section nous allons commencer par faire une présentation de la banque de développement local et audit interne, la direction de l'audit interne et Direction de la trésorerie et marché.

#### **1.1. Présentation de la banque de développement local (BDL)**

Nous allons voir en premier lieu l'historique de la BDL, ses objectifs et les principes de la banque ses principaux produits et services offerts ainsi que sa structure organisationnelle.

##### **1.1.1. L'historique de la BDL**

La banque du développement local, Par abréviation BDL a été créée par décret n° 85/84 du 30 avril 1985, suite à la restructuration du crédit populaire qui a cédé 39 agences.

Société nationale, la BDL avait pour mission essentielle, à sa naissance, la prise en charge du portefeuille des entreprises publiques locales, EPL. Jusqu'en 1995, ces entreprises ont participé pour 90% des emplois de la BDL, le reste étant constitué d'une clientèle très diversifiée, formée de petites entreprises privées et des prêts sur gage.

Avec l'événement de l'autonomie des entreprises, la BDL a été transformée, le 20 février 1989 en société par actions, dotée d'un capital social de 1440millions de dinars.

Le processus d'assainissement/restriction du secteur publique économique local initié par les pouvoirs publics depuis 1994 et qui s'est soldé par la dissolution de 1360 entreprises publiques local EPL, a eu de grandes incidences d'abord dans la composition du portefeuille de la BDL et en suite dans ses résultats :

- Les entreprises publiques ne représentent plus aujourd'hui que 32% du portefeuille de la BDL.
- La transformation des créances sur les entreprises publiques dissoutes, en obligations du trésor rémunérées, ainsi que la mise à niveau du fonds propre de la banque ont été prises en charge par les pouvoirs publics d'une part et les actions d'assainissement et de développement engagés par la banque d'autre part, ont permis à la BDL de rétablir ses équilibres financières et de renouer, depuis 2001, avec la rentabilité.

##### **1.1.2. Les objectifs et les principes de la banque**

L'organisation de la banque de développement local vise principalement:

- Le rattachement cohérent entre les filières métiers et leur regroupement sous une autorité fonctionnelle sous l'égide d'un Directeur Général Adjoint.
- Le renforcement du dispositif de contrôle interne et sa mise à niveau par rapport aux exigences réglementaires et aux meilleures pratique universelles.
- L'amélioration de la qualité de service portée par un objectif d'excellence et l'adaptation d'une approche orientée client.

1.1.3. L'organisation de la banque

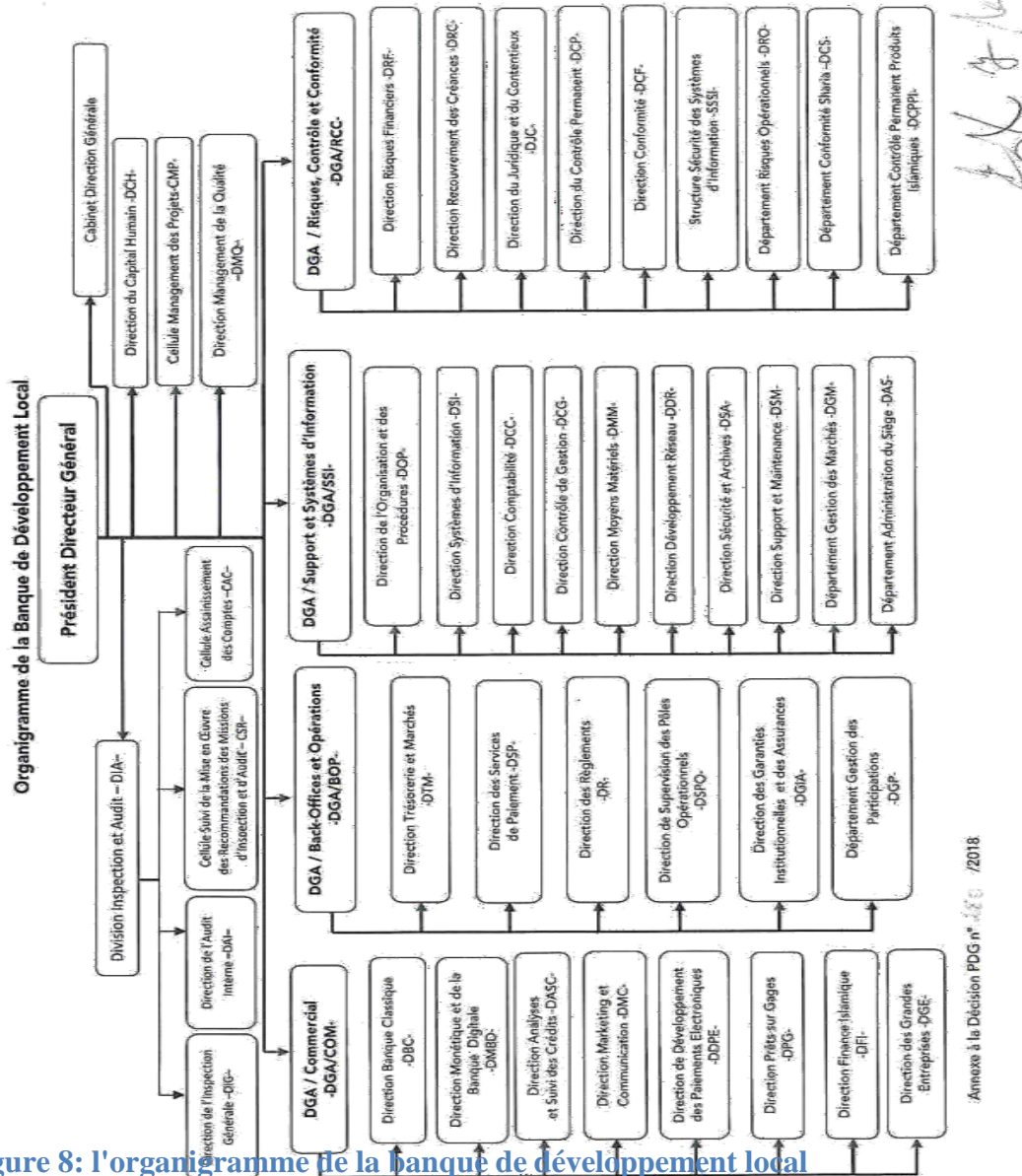


Figure 8: l'organigramme de la banque de développement local

Source : document interne dans la BDL

IL est créé au sein de la banque de développement local quatre Directions Générales Adjointes, rattachées au président Directeur générale, ci-après désignées :

- La Direction Générale Adjointe / « commercial »
- La Direction Générale Adjointe / « back-office et Opérations »
- La Direction Générale Adjointe/ « supports et systèmes d'information »
- La Direction Générale Adjointe/ « risque, contrôle et conformité ».

Les Directions générale adjointes sont des structures composant la direction générale, sont également rattachées au président Directeur général, les structures chargées, respectivement du CONTROLE Périodique et de la « gestion du capitale humain », exercées par :

- La division Inspection Audite (DAI) ;
- La direction du Capital Humain (DCH) ;
- Cellule des Management ;
- Direction Management ;

Les Directions Générale adjointes sont gérées par des Directeurs Généraux Adjointes. Celles-ci se présentent comme suit :

**La Direction Générale Adjointe / Commercial–DGA/COM :**

Pour une meilleure satisfaction des besoins exprimés par la clientèle, l’organisation de la filière commerciale intervient à travers un réseau d’agences spécialisées.

**- Direction Générale Adjointe / Back Offices et Opérations -DGA- :**

La création de Pôles Opérationnels Régionaux (POR) obéit à une politique orientée vers la prise en charge au niveau local des opérations ne nécessitant pas une remontée pour leur traitement au niveau centrales de l’administration des prêts, la gestion des garanties, le recouvrement des créances ainsi que toutes les activités de traitement de type Back-office.

Les fonctions « moyens de paiement » et « Commerce International » seront fusionnées dans une même structure qui est la « Direction des Services de Paiement – DSP » nouvellement créées.

**La Direction Générale Adjointe « Support & Systèmes d’information DGA-SSI » :**

Cette Direction Générale Adjointe regroupe les activités de soutien logistique supports et systèmes d’information. IL est créé une structure en charge de la gestion des systèmes d’information de la Banque.

**La Direction Générale Adjointe / Risque Contrôle et Conformité DGA RCC :**

La Direction Générale Adjointe «Risque Contrôle et Conformité» a pour missions principales la mise en place d’un processus de gestion et de maîtrise des risques en adéquation avec la politique des risques de la Banque. Elle, regroupe les activités liées à la supervision des risques, au contrôle et à la conformité. Cette Direction Générale Adjointe regroupe également les activités liées à l’assistance juridique et au recouvrement des créances.

**La Division Inspection et Audit –DIV – DIA :**

La Division Inspection et Audit DIA est chargée de la supervision du contrôle périodique.

**-La Direction Du Capitale Humain DCH**

La Direction du capital humain est rattachée directement au président Directeur général. Elle a pour mission principale la valorisation du capital humain à travers la création des conditions de travail aux collaborateurs et a même de porter le développement de la banque.

**Le Cabinet de la Direction Générale**

-Le Cabinet de la Direction Générale est composé de conseillers et assistants qui interviennent pour le compte de la Direction générale et l'assistent sur les différents sujet de management de la Banque.

**La Cellule de Management des projets**

Cette entité est chargée de piloter et de suivre pour le compte de la direction générale l'ensemble des projets inscrits sous forme de feuille de route, plan d'action...

1.1.4. Les principaux produits et services offerts par BDL

On résume dans l'organigramme suivant :

Source : Nous-mêmes, à partir des données de la BDL

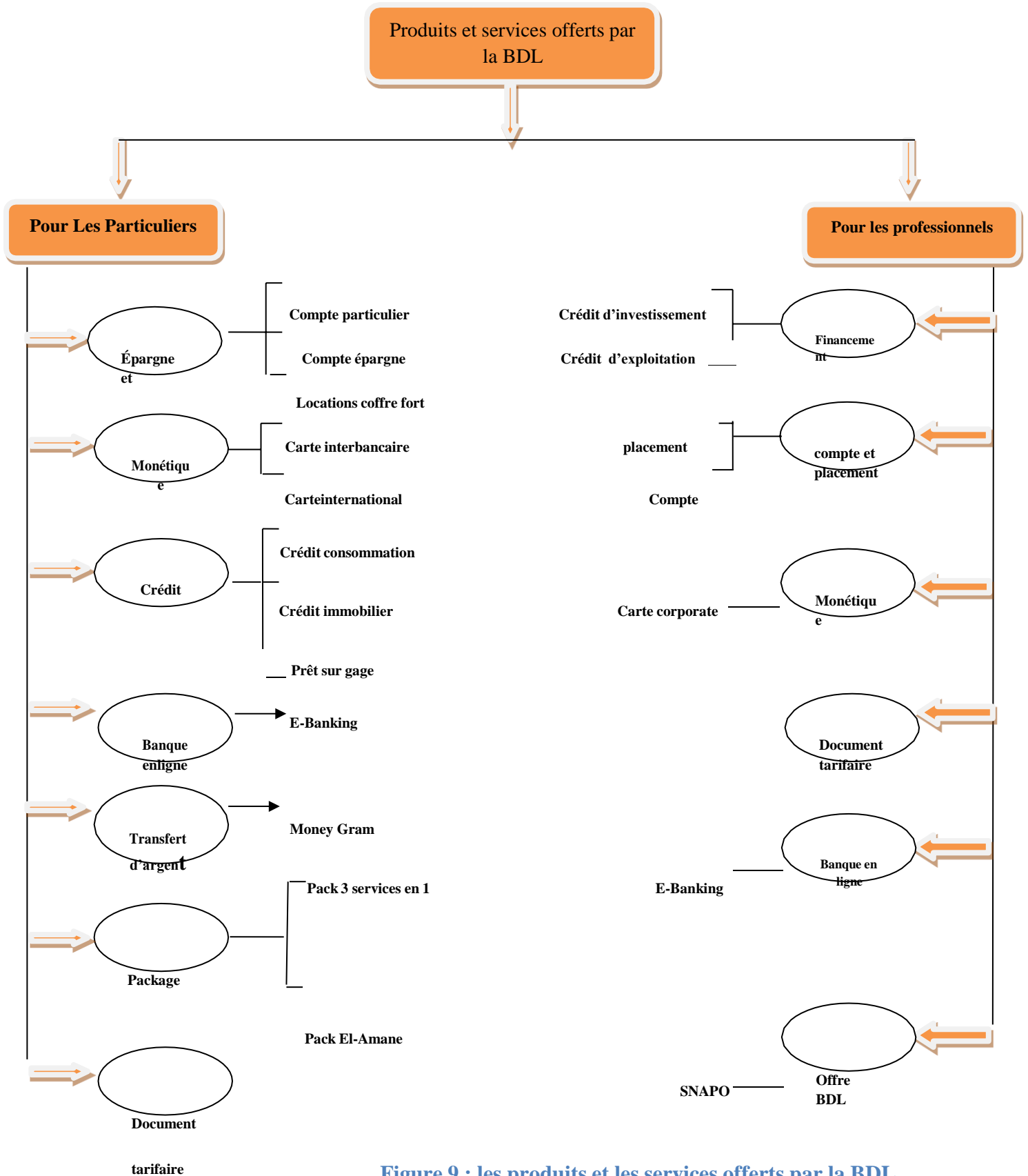


Figure 9 : les produits et les services offerts par la BDL

## 2.1. La Direction de l'audit interne

### 2.1.1. Organisation de la direction de l'audit interne

La Direction de l'Audit interne est rattachée hiérarchiquement à la division « Inspection et Audit ». Elle est structurée en deux départements à savoir :

- Le département intervention
- Le département « Etudes et suivi », structuré a deux services à savoir :

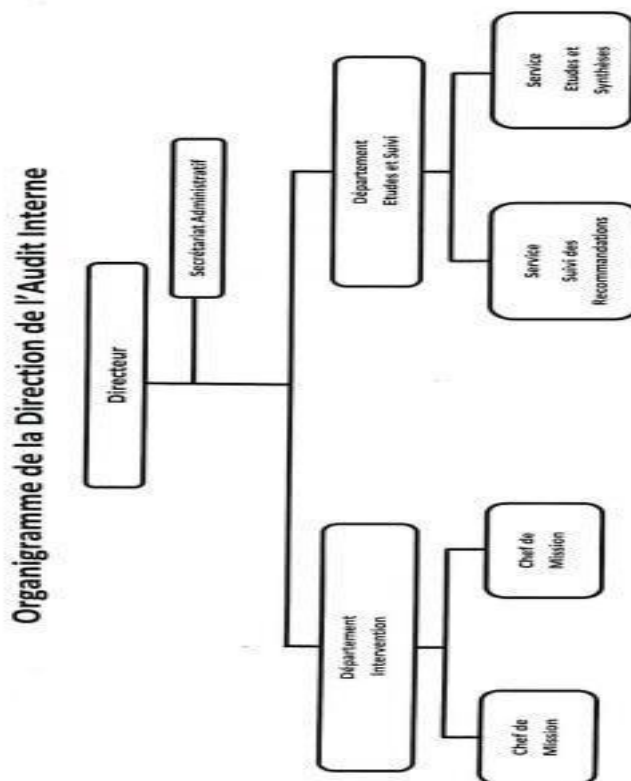
Le service « Suivi et recommandation »

Le service « Etudes et synthèses »

L'organisation du département « intervention », prévoit deux équipes itinérantes distinctes, chacune dirigée par un chef de mission et composée d'Auditeurs.

L'organisation de la Direction de l'Audit Interne prévoit également un Secrétariat administratif relevant du Directeur de la structure.

### 2.2.2: L'organigramme de la direction



*Handwritten signature and initials*

Annexe Décision PDC N° 614 / 2016

Figure 10: L'organigramme de la direction de l'audit interne

Source: document interne à la BDL

### **3.1. Direction Trésorerie et marchés**

#### **3.1.1. Définition et rôle de la direction trésorerie et marchés**

La direction trésorerie et marchés, rattachée à la direction Générale Adjointe/ Back-Offices et Opérations, est en chargée des missions suivantes :

Contribuer à la définition et assurer la mise en œuvre de la stratégie de pilotage de l'activité « trésorerie et Marchés » de la banque ;

Assurer la gestion optimale et rationnelle de la trésorerie en adéquation avec la politique de la banque et conformément aux dispositions réglementaires ;

Assurer le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie de refinancement ;

Assurer la gestion et la récupération de la bonification ;

Assurer la gestion du portefeuille titres pour le compte de la banque et celui de la clientèle en sa qualité de teneur de comptes conservateur (TCC) ;

Définir des plans d'actions appropriés afin d'atténuer ou de prévenir les risques de liquidité et de marché ;

Mettre en place un dispositif d'identification, de mesure et de gestion des risques de liquidité et de marché qui repose sur :

- La définition d'une politique générale de gestion de la liquidité et de tolérance au risque de liquidité ;

- L'établissement des prévisions ;

- Le recensement des sources de financement ;

- La détermination des limites assorties d'un système de mesure, de surveillance et d'alertes en cas de dépassement ;

L'analyse et la mise à jour régulière des scénarii de crise ;

### 3.1.2. Organisation de la direction

L'organigramme de cette direction est représenté dans la figure ci-dessous :

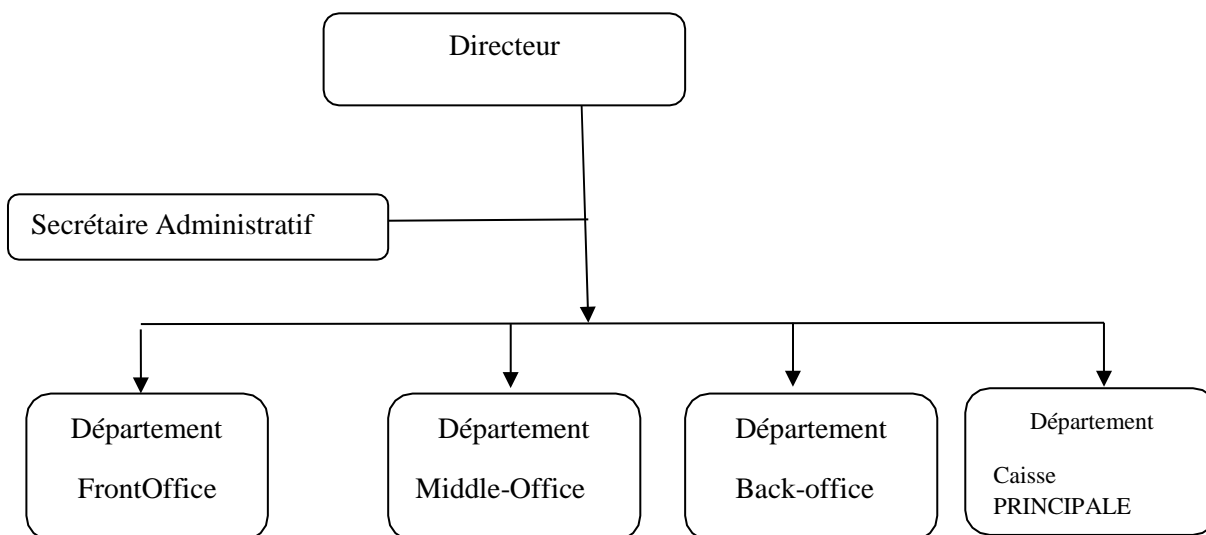


Figure 11: organigramme de la direction de marchés et de trésorerie

Source: documents internes à la BDL

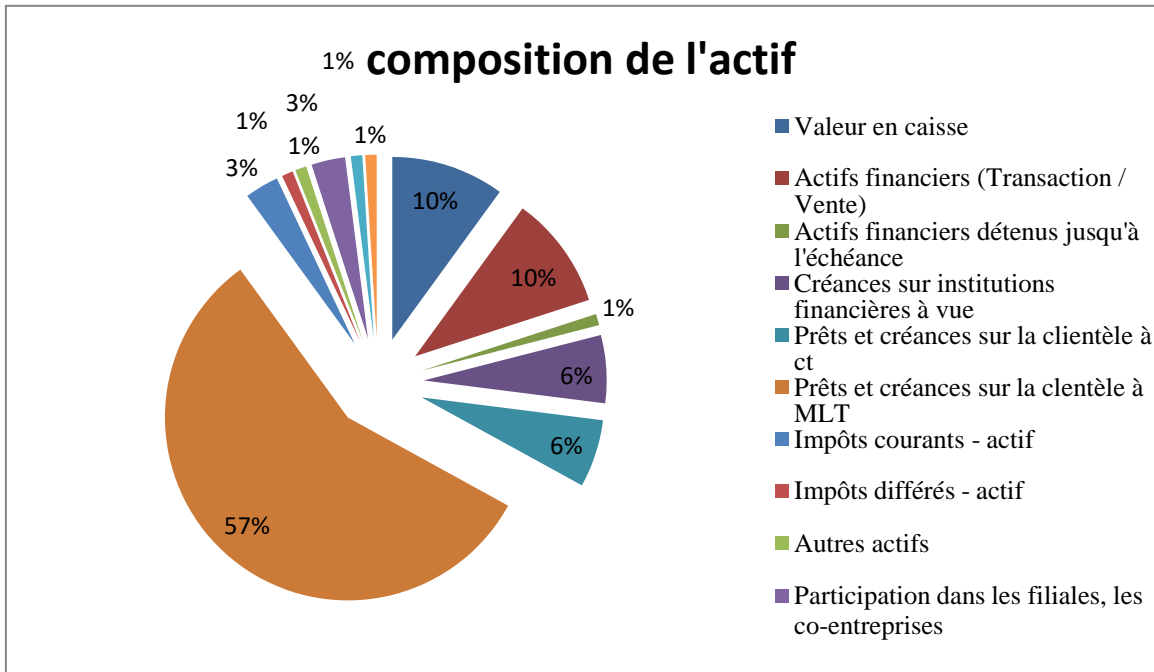


Section 02 : la gestion de risque liquidité dans la BDL

2.1. Mesure du risque de liquidité :

2.1.1. Analyse du bilan

✓ Analyse des postes de l'actif :



Source : Nous-mêmes, à partir du bilan de La BDL 2020

**Commentaire :**

On remarque à partir de ce graphique que les Prêts et Créances à Moyen et Long terme (MLT) représentent la partie la plus importante des emplois de la banque, avec un pourcentage de 60%, ainsi que 10% pour les Actifs Financiers (transaction/vente).

**a. Valeur en caisse :**

Ce poste contient les billets et pièces de monnaie détenus en caisse, les avoirs auprès de la Banque Centrale, du Trésor Public et du Centre de Chèques Postaux.

Ce poste par sa nature fait que les fonds sont très liquides, les avoirs à la Banque d'Algérie (hors Réserves Obligatoires) peuvent être disponibles sous 24h, de ce fait, ils sont classés à l'échéance la plus proche, c'est-à-dire moins de 7 jours, alors que le montant des Réserves Obligatoires sera classé à l'échéance la plus lointaine.

Le montant de ce poste est : 107 565 263002 DA représente 10% du total l'actif.

**b. Actifs Financiers (transaction/vente) :**

Ce sont des actifs négociables sur un marché réglementé (actions, obligations, bons de Trésor) que la banque peut céder en cas de souci de liquidité.- les actifs qui sont considérés comme actifs financiers détenus à des fins de transaction sont :

**Les BTC** (Bon de Trésor à Court Terme) à 13 et à 26 semaines classées selon leurs échéances contractuelles.

**- Les actifs disponibles à la vente sont :**

Les BTA (Bons du Trésor Assimilables) à 1 an, 2 ans, 3 ans, 5 ans.

Les OAT (les obligations assimilables du trésor) à 7 ans, 10 ans et 15 ans.

Le montant de ce poste au bilan 2020 est de : 117 467620034 DA.

Leur profil d'échéance est comme Suit

<b>Classes</b>	<b>Encours</b>	<b>Entrées de fonds</b>
<b>1-7 jours</b>	117 467620034	0
<b>7-30 jours</b>	112 228 560 000	5 238 474 620
<b>1-3 mois</b>	103 158 720 000	9 069 840 000
<b>3-6 mois</b>	94 944 864 000	8 213 856 000
<b>6-12 mois</b>	93 307 152 000	1 637 712 000
<b>1-3ans</b>	62 428 896 000	30 878 256 000
<b>&gt;3ans</b>	0	62 428 896 000

**Source : Conception personnelle à partir des données de la BDL.**

**d. Créances sur institutions financières a vue :**

Ce poste reprend les opérations réalisées sur le marché monétaire ainsi que les prêts et les créances détenus sur les établissements bancaires et toute autre institution financière.

Le montant de ce poste est : 69 208 378 079 DA qui représente 6% de l'actif de la BDL en 2020.

**e. Prêts et créances sur la clientèle :**

Ce poste regroupe des crédits qu'offre la banque aux agents économiques autres que les institutions financières sous forme de crédits à court, moyen et long termes. Il représente 60 % du total actif.

**f. Prêts et Créances à court terme (CCT) :**

Il représente 6% du total de l'actif,

Le montant de ce poste est : 56 423 609 189 DA.

**2.2. Les indicateurs de gestion de liquidité :**

Il existe deux indicateurs de gestion de liquidité, et qui sont :

**2.2.1. L'indice de transformation :**

Cet indice mesure le degré de transformation réalisé par la banque.

Il correspond au rapport entre passifs et actifs pondérés par le nombre de jours moyens de chaque période, et qui est égal à :

$$\text{Indice de transformation} = \frac{\sum \text{Passifs pondérés}}{\sum \text{Actifs pondérés}}$$

Si l'indice est supérieur à 1, on constate que la banque est en situation de surliquidité due au fait qu'elle emprunte à une durée plus longue qu'elle ne prête. Le cas contraire, la banque est en situation d'illiquidité.

**Tableau 5: calcul l'indice de transformation**

Classe	Tombées Actif	Tombées Passif	Pondérations	Actif pondéré	Passif pondéré
<=7 jours	25 959 844 713	3 568 717 586	0.01	259 598 447	35 687 176
7jo-1 mois	81 316 772 281	9 308 252 921	0.05	4 065 838 614	465 412 646
1-3 m	88 340 487 731	17 782 649 903	0.16	14 134 478 037	2 845 223 984
3-6 m	54 644 221 649	27 334 940 384	0.375	20 491 583 118	10 250 602 644
6-12m	58 380 599 781	34 891 183 849	0.75	43 785 449 836	26 168 387 887
1-3ans	249 149 511 393	83 076 841 097	2	498 299 022 786	166 153 682 194
>3 ans	735 639 293 374	1 117 468 145 182	4.5	3 310 376 820 183	5 028 606 653 319
<b>Total</b>	<b>1 293 430 730 922</b>	<b>1 293 430 730 922</b>		<b>3 891 412 791 021</b>	<b>5 234 525 649 850</b>

Source: Conception personnelle.

A partir de ce tableau, on obtiendra le résultat suivant :

L'indice de transformation=total passif pondéré /total actif pondéré

$$\text{Indice de transformation} = \frac{5\,234\,525\,649\,850}{3\,891\,412\,791\,021} \approx 1,345$$

L'indice de transformation= = **1,345147876**>1

### **Commentaire :**

Cet indice est supérieur à 1, ce qui signifie que la banque est liquide et ne subit pas de risque de transformation puisqu'elle possède plus de ressources pondérées que d'emplois pondérés.

### **2.2.2. Coefficient de liquidité :**

La déclaration du rapport dit « Ratio de liquidité » doit être effectuée trimestriellement ;

Les déclarations trimestrielles doivent être dûment renseignées et contrôlées par la direction de l'organisation et du contrôle de gestion (DOCG) et transmises à la DGT sous le sceau de Monsieur le président directeur Générale ;

Il correspond au rapport entre emplois à court terme et ressources à court terme, et qui est égal a :

$$\text{Coefficient de liquidité} = \left( \frac{\text{Emplois à court terme}}{\text{Ressources à court terme}} \right) * 100$$

Ce ratio exige à la banque d'avoir des actifs réalisables à un mois pour faire face à ses exigibilités. Son calcul est soumis à des pondérations, et ce pour prendre en considération le degré de Liquidité des actifs et d'exigibilité des passifs.

Le rapport servant de base au calcul du coefficient de liquidité doit être envoyé à la Banque Centrale dans un délai de 30 jours à compter de la fin du trimestre considéré. A partir (annexe) :

Coefficient de liquidité minimum (361 782 145/247 994 841)=1,4588 (A/B)

L'excédent de liquidité (A-B) (sur plus) (361 782 145-247 994 841)= 113 78304

**Commentaires**

Le ratio s'établit à 1,45, voir au-dessus de la limite règlementaire de 1. Cela signifie que la banque peut couvrir entièrement ses passifs exigibles à un mois par ses actifs liquides et dégager un surplus de 45,88%.

Ainsi, la banque se retrouve en situation de surliquidité à court terme en raison de l'excédent qu'elle réalise et qui s'élève à 113 787 304 DA.

### **Section 03 : l'impact et le déroulement de la Mission d'audit du risque liquidité au niveau de La BDL**

Avant de parler de la mission d'audit interne, il convient de noter qu'il existe trois niveaux de l'audit :

1<sup>er</sup> degré le autocontrôle et Contrôle Hiérarchique: chaque travailleur dans la banque vérifie son travail, et par rapport le contrôle hiérarchie c'est le responsable qui le fait ;

2<sup>ème</sup> degré c'est le contrôle permanent : toutes les directions de la banque(les agences), il contient des contrôleurs permanents, l'objet de ce niveau de contrôle est de la vérification de toutes les opérations qui sont passés déjà ;

3<sup>ème</sup> degré c'est le contrôle périodique :il s'appelle aussi l'inspection et l'audit interne, l'inspection concernant la mission de conseil, et l'audit interne concernant la mission spécifique (direction générale de la banque) ;

#### **3.1. Le déroulement de la mission d'audit**

La mission d'audit doit suivre la procédure suivante :

##### **3.1.1. Phase de préparation**

###### **Prise de connaissance du domaine à audité**

Cette étape consiste à : Identifier les informations nécessaire, fiables et utiles pour atteindre les objectifs assignés à la mission d'audit ;

-Collecter les référentiels et tout document ou information traitant du thème de la mission d'audit ;

-Traiter et sélectionner les informations collectées en rapport avec le domaine à auditer ;

-Effectuer des entrevue avec les structure « métiers » en charge du domaine et /ou des structures à auditer ;

-Utiliser les outils d'analyse d'audit pour l'assimilation et l'organisation des informations récoltées et acquises a savoir le narratif, le questionnaire de contrôle interne (QCI), Le programme de vérification ;

-Le diagramme de flux d'information, sondage, ...etc. Préparation du programme de vérification destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs sur le terrain ;

Déterminer et sélectionner les structures à auditer ;

###### **Le programme d'Audit**

L'exploitation des référentiels et autres informations liés à la mission d'Audit ainsi que le résultat des entretiens menés avec les structures métiers en charge du domaine a auditer, permettent à l'auditer de déterminer l'étendue de sa mission et de bâtir son programme d'audit.

Le programme d'Audit doit mettre l'accent sur :

- La mise en œuvre du programme de vérification ;
- Les tâches à réaliser et les investigations à mener ;
- Le niveau de maîtrise de la fonction à auditer par les préposer ;
- L'identification des risques significatifs liés à l'activité, au processus ou à la fonction à auditer
- L'appréciation du dispositif de contrôle interne et sa capacité à anticiper la survenance des risques ;
- La pertinence et l'efficacité des contrôles et des alertes mises en place.

**Le rapport d'orientation :**

Il englobe le résultat de la prise de connaissance du thème de la mission d'audit ainsi que le programme d'audit. Ce rapport ainsi finalisé permet de déterminer :

- Les objectifs de la mission ;
- Les axes d'investigation.

**3.1.2. La phase de réalisation**

La mission doit être exécutée sur la base de documents de travail établis selon un Schéma déterminé et organisé en dossier d'audit. Ils traduisent clairement les travaux à effectuer et les techniques et méthodes de travail utilisées pour l'aboutissement à des conclusions fondées.

L'opinion de l'audit est exprimée sur la couverture adéquate des risques identifiés.

**La réunion d'ouverture :**

L'objet de cette réunion, qui se déroule dans le bureau du premier responsable de l'entité à auditer, en sa présence ainsi que celle de ses collaborateurs, porte sur :

L'établissement des premiers contacts avec l'ensemble des personnes concernées par le thème de l'Audit ;

La présentation de l'équipe des auditeurs devant mener la mission ;

Un rappel sommaire des objectifs généraux de l'Audit ;

L'énoncé des objectifs et de l'étendue de la mission d'Audit ;

La prise en charge de la logistique liée a la mission d'Audit : Bureau, transport, hébergement ... etc.

**Vérification sur le terrain :**

Les auditeurs doivent :

Effectuer les vérifications, les contrôles et l'ensemble des tâches prévues dans le programme d'audit ;

Etayer les constats relevés par des justificatifs probants.

**Réunion de Clôture :**

A l'issue de la mission d'Audit, une réunion de clôture qui peut être assimilée a une action de pré-validation générale, est tenue avec le premier responsable de l'entité auditée dont le but est de :

- Rappeler l'objet et le périmètre de la mission d'Audit ;
- L'informer des principales observations et constats dégagés au terme de la mission d'Audit ;
- De prendre acte des contestations ou des informations et éclaircissements supplémentaires des audités qui peuvent amener les auditeurs à effectuer des travaux de vérifications complémentaires ou a réviser leur constats.

**3.1.3. La phase de conclusion**

Cette phase est consacrée a la rédaction du rapport préliminaire qui comporte un assemblage des constats et recommandations, en vu d'un retour vers les structures auditées pour la réunion de validation de ces constats et recommandations.

**Validation des fiches de constats :**

- Une fois dans leurs services, les Auditeurs complètent sous la supervision de leur supérieur hiérarchique, la rédaction des cahiers des constats
- Après accomplissement du travail, une réunion est programmée avec l'entité auditée pour la validation de chaque fiche de constats et recommandations ;
- La validation écrite portera aussi bien sur les constats que sur les recommandations préconisées.
- Plusieurs alternatives sont envisagées à ce niveau. Cependant, les réponses de l'audite doivent être claire et précises.
- Les responsables de la structure auditée peut soit approuver l'ensemble des constats, soit les accepter partiellement ou bien les refuser carrément ;
- L'acceptation partielle ou le refus total d'un constat, doivent être dument justifiés par les audités. Les cas échéant, les auditeurs n'en tiendront pas compte ;
- En cas de refus partiel ou total d'un constat, l'auditeur peut être amené à avancer ses éléments de preuve. A défaut, la position de l'audité est adoptée ;
- En cas ou la divergence persisterait et en l'absence de cadre référentiel clair, l'arbitrage de la direction générale est requis ;



- Les recommandations peuvent conduire à une approbation totale, une acceptation partielle, un enrichissement ou la proposition d'une autre alternative ou bien émettre un refus ;
- Tout acceptation partielle ou refus d'une recommandation doit être dûment justifiée ;
- Les recommandations préconisées sont de nature à engager des actions correctives, Préventives ou d'amélioration.

**Rédaction du rapport final :**

Le rapport final établi l'issue de la mission d'audit comprend :

- Une synthèse devant mentionner les constats et les dysfonctionnements, anomalies ou insuffisances relèves, l'identification des risques relevés, les recommandations préconisées et une conclusion générale objective, claire et concise.

- Le cahier des constats et des recommandations validés par la structure auditée

Le rapport de mission, ainsi finalisé, sera transmis par la DAI au responsable chargé de la supervision du contrôle périodique.

A la réception du rapport d'Audit revêtu des annotations et/ou orientations requises, la structure chargée de l'audit procède a la notification des recommandations aux structures concernées par la mise en œuvre.

Après notification des recommandations aux structures concernées, celles-ci sont dans obligation de répondre dans les quatre semaines qui suivent la date de notification et proposant un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations auxquelles elles adhèrent et motiviez le refus d'acceptation des autres recommandations.

Le plan d'action doit présenter un caractère opérationnel et être assorti d'échéances.

**Pour bien comprendre notre étude on prend un exemple de mission de thème » gestion de la liquidité et de la trésorerie »**

En exécution du programme d'audit au titre de l'exercice 2022, nous avons l'honneur de soumettre à votre haute appréciation le rapport de la mission d'audit ayant pour thème « Gestion de la liquidité et de la trésorerie », accompagné des cahiers des constats et des recommandations dûment validés et annotées par les structures auditées.

**Cette mission s'est déroulée au niveau des structures suivantes :**

- Pôle commercial Bejaïa « 152 » ;
- Agence Pins Maritimes « 110 » ;
- Agence prêt sur Gages El-Annasser « 172 » ;
- Direction de la comptabilité « 083 » ;

-Direction Trésorerie et marché « 089 » ;

**La mission été menée par :**

- Mademoiselle X, Auditeur ;
- Mademoiselle y, Auditeur ;
- Monsieur Z, Auditeur Adjoint.

**Les objectifs assignés à cette mission\_:**

- évaluer l'efficacité de la stratégie de gestion de la trésorerie et de la liquidité mise en place par la banque ;
- S'assurer l'existence et de l'application stricte des textes réglementaires encadrant ce volet ;
- Examiner la pertinence des contrôles permanents exercés.

**Les Référentiels et textes réglementaires :**

-Circulaires et manuels de fonction :

-Circulaire N°17/2005 du 02/08/2005 portant sur « Modalités de calcul et de déclaration du Ratio de liquidité » ;

-Manuel de fonctions de la direction trésorerie et marchés N°06/2017 du 05/02/2017 ;

-Manuel de fonctions de la direction Risques financières N°14/2017 du 12/06/2017 ;

-Circulaire N° 59/2017 du 22/11/2017 portant sur « Gestion des Réserves obligatoires ».

**Notes et décision :**

-Notes DCR N°57/2011 portant sur (Relèvement plafond des retraits de fonds en monnaie fiduciaire » ;

-Notes DTM N°12/2017 du 26/12/2017 portant sur « Nivellement des comptes CCP » ;

-Notes DTM N°10/2019 du 21/11/2019 ayant pour objet de compléter la Note DTM N°08/2019 du 03/09/2019 portant sur « transmission des dossiers de crédits éligibles au réescompte à la DTM ».

**Les constats relevés :**

**Volet procédurale Moyens :**

Absence d'un texte interne régissant :

La politique de la banque déterminant la vision stratégique en matière de gestion de la trésorerie et de la liquidité ;

Le processus de gestion de la liquidité et de la trésorerie au niveau local central ;

Le contrôle inopiné (Nombre, intervenant) du premier degré de la caisse principale.

Nous avons constaté, d'une part, que la répartition de certaines tâches telles que reprises dans le manuel de fonction N°06/2017 du 05/02/2017 n'est pas respectée par la DTM d'autres part, elles sont effectuées par d'autres structures centrales, à savoir :

**Front office :**

-la déclaration auprès de la banque d'Algérie des intérêts servis par le réseau commercial à la clientèle détentrice des comptes devises (tâche effectuée par le Middle Office) ;

-le respect des contraintes réglementaires relatives au ratio de liquidité (tâche effectuée par la DCC) ;

**Middle Office :**

-l'élaboration quotidienne des reportings relatifs aux activités de trésorerie à l'adresse de la DG (tâche effectuée par le front office) ;

-Toutes les activités relatives au traitement des bonifications (tâche effectuée par la DGIA) ;

-la conception des schémas comptables relatifs aux nouveaux produits mis en place par la DTM.

La disposition de la circulaire N°59/2017 portant sur « Réserves Obligatoires » ne sont pas respectées par l'ensemble du personnel des services de la DTM en matière de :

**Front Office :**

-la bonne constitution de la réserve obligatoire au titre de la période considérée quotidiennement ;

**Middle Office :**

-Calcul de la moyenne arithmétique des soldes créditeurs quotidiens du compte règlement, depuis le 15 du mois en cours ou du mois précédent jusqu'au jour de calcul ;

-la vérification de la cohérence du montant des produits reçus avec le montant des RO constituées au titre de la période et le taux de rémunération en vigueur ;

-contrôle quotidien du respect par le front Office de la constitution de la RO conformément à la déclaration de l'assiette de calcul et le taux des RO en vigueur.

Les dispositions des notes DBC ex DCR N°009/2012 et N°057/2011 portant respectivement sur « retrait en espèces » et « Relèvement plafond des retraits de fonds en monnaie fiduciaire » ne sont pas respectées par l'ensemble des agences auditées en matière des retraits en espèces supérieurs à 500.000,00DZD et des plafonds des retraits de fonds sollicités en espèce fixés.

Les armoires fortes utilisées pour abriter la monnaie fiduciaire ne peuvent contenir les flux importants des encaisses, par conséquent, plusieurs sacs sont déposés à même sur le sol. D'où le risque de dégradation des billets en cas d'incendie ;

**Volet Opérationnel**

**Direction Trésorerie et Marchés :**

**Département Middle Office :**

Non-respect des dispositions du manuel de fonctions 05/02/2017, à savoir :

-l'analyse quotidienne de l'état des résultats et des risques relatifs aux activités de trésorerie par le front office trésorerie ;

\_l'élaboration des tableaux de bord portant sur les volumes des transactions, les perts et les profits, les données et les statistiques du marché,

-le contrôle du non-dépassement des limites internes et réglementaires ainsi que le respect des contraintes de liquidité (réserves obligatoires, ratios de liquidité, etc.) par le front office trésorerie ;

Un écart important entre le solde du compte BDL chez la banque d'Algérie et celui de son compte miroir sous SI-NASR « BA0ZD90000 ». Par conséquent, cette discordance met à mal la fiabilité des données comptables de la banque.

**Département Back office :**

Le suivi des opérations (sauf les virements) sur les comptes devises de la clientèle ouverts sur les livres de la BA n'est pas effectué, contrairement à ce qui est stipulé par le manuel de fonction N°06/2017 du 05/02/2017.

**Volet contrôle :**

En l'absence des points de contrôle et des schémas comptables, le contrôle effectué ne couvre pas toutes les activités de la DTM. Aussi la caisse principale située à Staoueli n'est pas contrôlée.

**Les Recommandations :**

**La DOP doit :**

La politique déterminant la vision stratégique en matière de gestion de la trésorerie de la liquidité ;

Le processus de gestion de la liquidité et de la trésorerie au niveau de la banque ;

Le contrôle inopiné (Nombre, intervenant) du premier degré de la caisse principale.

**La DTM est tenue de :**

Respecter les dispositions du manuel de fonction N° 06/2017 du 05/02/2017 définissant les missions et les activités de la DTM.

**Conclusion de la mission :**

Les tensions récentes sur la trésorerie, au niveau des banques de la place, ont rendu plus impérieux d'une gestion efficace de ce volet, au sein de notre banque.

L'amélioration de la collecte des ressources par le réseau, d'une part, et une politique de crédit moins expansionniste et davantage sélective, de l'autre, sont des premiers remèdes pour atténuer le déséquilibre structurant de notre trésorerie.

Au-delà d'une refonte de son organisation interne et de ses textes, la DTM doit être pleinement impliquée dans tous les aspects ayant un impact sur la trésorerie de la banque.

**3.2. L'impact de la mission d'audit sur la gestion de risque liquidité :**

Suite à une mission d'audit interne au niveau du pole commercial Bejaia, on va faire une comparaison des chiffres clés pour bien comprendre l'impact de l'audit interne à la gestion du risque liquidité

Cette tableau représente les indicateurs nécessaire pour étudier le rôle et l'impact de l'audit interne (concernant la liquidité) :

**Tableau 6: les chiffres clés de la BDL**

<b>Indicateurs</b>	<b>N(avant la mis d'audit)</b>	<b>N+1(après la mis d'audit)</b>	<b>Evolution en valeur</b>	<b>Evolution en pourcentage</b>
<b>Total bilan</b>	902 282	1 048 882	146599	16%
<b>Fonds propres réglementaires «prudentiels»</b>	96 481	108 646	12165	12,61%
<b>Dépôts clientèle Dinars</b>	676 637	815 744	139107	21%
<b>Dépôts clientèle e Devises</b>	40 966	58 335	17369	42%
<b>Total Dépôts clientèle</b>	717 603	874 079	156476	21,80%

<b>dinars/devises</b>				
<b>Crédits à la clientèle (crédits directs b</b>	752 151	826 604	75755	10%
<b>Total des engagements par signature</b>	251 999	348 871	96872	38%
<b>Donnés</b>				

**Commentaire**

Les fonds propres règlementaires de la BDL passent de 96 481 millions de DA à 108 646Millions de DA, soit une évolution de 12,61%. Le total crédit à la clientèle enregistre, en N+1, une évolution de 10%.

Enfin par la comparaison des indicateurs chiffre clés d'affaire faite entre les deux années avant et après l'application des recommandations de l'auditeur peuvent affirmer que le rôle joué par la fonction l'audit interne au niveau de la banque est primordial d'une part, pour l'atteinte des objectifs fixés et d'autre part pour la réalisation de la performance financière.

**Les points forts de la mission d'audit**

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

**Les points faibles de la mission d'audit**

Absence d'un texte interne régissant le processus de gestion de la liquidité et de la trésorerie au niveau de la banque ;

Les dispositions de la circulaire N°59/2017 portant sur « réserves obligatoires » ne sont pas respectées par l'ensemble du personnel des services DTM ;

L'absence des points de contrôle et des schémas comptables, le contrôle effectuée ne couvre pas toutes les activités de la DTM, aussi la caisse principale située à staoueli n'est pas contrôlée.

**Les recommandations :**

Elboré un texte interne régissant le processus de gestion de la liquidité et de la trésorerie au niveau de la banque ;

- Il est nécessaire de documenter le dispositif au fur et à mesure de sa mise en place, puis d'assurer l'actualisation régulière de cette documentation ;
- Un point primordial pour la validité du dispositif est d'assurer la traçabilité de l'information et la constitution d'une piste d'audit fiable et facilement exploitable ;
- Toutes les décisions prises dans le cadre de la mise en place du dispositif ou du traitement du risque doivent faire l'objet d'une formalisation (PV de comites, comptes rendus d'incidents,...etc.) ;
- Les contrôles réalisés pour valider la fiabilité et la qualité des informations doivent être matérialisés pour démontrer l'efficacité du dispositif ;
- Organiser l'ensemble de la documentation relative aux traitements/contrôles/incidents de sorte à la rendre facilement consultable ;
- S'assurer de la réalisation des travaux de contrôle permanents et périodiques ;
- Définir clairement les responsabilités dans le dispositif et le formaliser.

### **Conclusion**

Dans le présent chapitre, nous avons tenté de mettre en place un dispositif d'audit interne, vu qu'il existe un réel besoin en la matière au niveau de la Banque de développement local.

Nous avons tout d'abord calculé les différents ratios de liquidité, prend un exemple d'une mission d'audit au sein de la BDL

D'après la mission d'audit, nous avons vu que le risque lié à la liquidité était critique dû à

L'insuffisance du contrôle de premier et deuxième niveau et cela nous a mené à planifier et effectuer

Une mission d'audit thématique sur la liquidité, en s'articulant autour de trois principales phases à

Savoir : phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion, et cela pour pouvoir relever

Les différentes anomalies existantes et émettre des recommandations pour tenter de les améliorer et

Actualiser la cartographie des risques à partir des résultats de la mission recommandations pour tenter

De Les améliorer les activités de la banque à partir des résultats de la mission



# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

L'environnement bancaire est exposé à de nombreux risques du fait de sa complexité croissante, et c'est ce qui le distingue dans son état actuel. Parmi les risques qui peuvent le menacer figurent le risque liquidité.

En effet, la principale raison de la faillite bancaire va au-delà de la vision financière traditionnelle qui augmente le risque de marché ou le risque de crédit. Ainsi, Depuis le début des années 2000, les évènements sont survenus après avoir secoué le monde financier rappelé que la source de pertes financières importantes peut provenir du processus opérationnel. De ce fait, une bonne maîtrise de ces risques est l'une des préoccupations majeures des établissements bancaires de nos jours.

La réforme de Bâle 3, on ne se limitant plus qu'à la couverture des seuls risques financiers classiques fut une véritable innovation, le risque liquidité allait pour la première fois:

- Faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation par les régulateurs qui pourront augmenter l'allocation du capital aux risques liquidité si leur gestion n'est pas jugée satisfaisante.
- Faire part de la communication financière des banques au marché.

Donc nous pouvons dire que Le risque liquidité est un risque majeur pour la rentabilité et la survie de la banque, une gestion effective de celui-ci devient vitale.

Dans ce contexte, nous nous intéressons à la gestion de ce risque, et l'impact de l'audit interne dans cette gestion.

Dans ce présent mémoire qui est le fruit de quatre mois de stage au sein de la Banque de Développement Local, et qui vient couronner trois ans de formation au sein de l'ESGEN (Ecole Supérieure de Gestion et Economie Numérique), nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

Les pratiques de l'audit interne au sein de la Banque de développement local e sont-elles efficaces pour la mesure, la gestion, et la maîtrise du risque liquidité?

- Pour répondre à notre problématique nos travaux de recherche se sont articulés autour de trois chapitres : un premier chapitre explicitant les concepts fondamentaux sur l'audit interne, les procédures de la mission d'audit ainsi que le cadre réglementaire des pratiques de l'audit interne

Un deuxième chapitre portant sur les notions de la liquidité bancaire, le risque de liquidité et le management des risques dans une banque et enfin un troisième chapitre consacré à la partie pratique ou nous avons essayé de mettre en place un plan de mission d'audit basé sur les données de la banque ;

Nous sommes arrivés à la conclusion que la fonction d'audit interne au niveau d'un établissement financier peut constituer un élément dissuasif pour les éventuels risques, notamment le risque liquidité.

En effet, l'audit interne assure aussi une fonction préventive en soi, grâce non seulement à la mission qui lui est attribuée et qui consiste en premier lieu à évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne mais également à travers les diverses recommandations qu'il prodigue en vue d'améliorer les différents processus internes lors des audits de routine pour ainsi donner une assurance raisonnable de la maîtrise de l'ensemble des risques pouvant porter atteinte à l'organisation.

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.

C'est ce savoir-faire que l'auditeur devra exploiter afin de diagnostiquer l'exposition de l'établissement aux risques.

À 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 la simulation qui concerne l'ensemble des étapes de déroulement d'une mission d'Audit Interne

Cela ne nous a pas empêché de réaliser notre travail en identifiant les risques le risque liquidité.

La présente mission d'audit nous a permis de formuler quelques recommandations que la banque doit mettre en œuvre pour une gestion plus efficace de cette activité et une maîtrise plus optimale des différents risques y afférents. Les principales recommandations portent sur :

- Etablir le plan audit
- Faire un audit selon l'approche des risques.
- Instauration d'une culture du risque au sein de la banque par la formation et la communication sur le sujet en question.

Aussi sur le plan organisationnel, nous avons remarqué que la structure de l'Audit Interne de la BDL, intervient paradoxalement, sous la responsabilité d'un Inspecteur Général, ce qui porte atteinte à l'indépendance et l'objectivité de cette fonction, et ce conformément à la norme de qualification n°1100.

D'ailleurs, Jacques RENARD dans son ouvrage « Ce qui fait débat » a insisté sur le fait de ne pas confondre l'activité de conseil avec celle d'inspection : « Les deux attitudes sont antinomiques ; on ne peut à la fois inspirer crainte et respect, et vouloir apporter assistance et conseil », de ce fait nous recommandant de :

- Séparer les corps de l'Inspection et de l'Audit Interne même s'il y a une autorité commune ;
- Prévoir une formation différenciée ;
- Ne pas éliminer l'un au profit de l'autre.

Cependant, les recommandations que nous avons émises et citées ne peuvent garantir l'efficacité du dispositif de contrôle interne et l'amélioration de la gestion des risques liquidité par l'entité sans un suivi rigoureux de leur réalisation, c'est pourquoi, il est nécessaire de veiller à l'élaboration des plans d'actions par les audités et de leur mise en place dans les délais impartis.

Aussi, 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.

A la fin, et de ce qui précède nous pouvons confirmer ou infirmer les hypothèses précédentes que nous avons testé, et les résultats sont les suivants :

**Hypothèse 1 :** Le risque de liquidité est l'un des risques majeurs qui touche l'ensemble du processus de la banque, et qu'elle doit maîtriser pour assurer sa rentabilité et sa pérennité, de ce fait le comité de Bâle s'est intéressé à ce risque, principalement dans Bâle 3, en introduisant les ratios de liquidité. **Confirmée**

**Hypothèse 2:** Le contrôle interne permet à la banque de mieux contrôler son activité et donc de mieux évaluer les risques auxquels elle doit faire face et au final de répondre aux exigences réglementaires, l'audit interne vient pour mesurer l'efficacité de ce dernier, et l'auditeur suit une méthodologie bien précise pour le déroulement de sa mission. **Confirmée**

**Hypothèse 3** : d'après le contrôle permanent et la cartographie l'auditeur fait recours pour l'élaboration de son plan d'action, et par la suite le déroulement de sa mission, les résultats de cette dernière contribuent à son alimentation, assurant ainsi son efficacité. **Confirmée**

D'après notre recherche, nous pouvons d'acquérir les outils et les moyens techniques de déroulement d'une mission d'audit interne au niveau d'une banque. Il nous a également permis de comprendre le rôle de la fonction d'audit interne dans la maîtrise du risque liquidité

Pour finir, nous espérons que notre recherche soit un apport positif pour les consultants à l'avenir. Il serait en effet intéressant d'étudier l'impact de l'audit interne dans la gestion de risque de la liquidité.

# **Bibliographie**

### Ouvrage

- ANTOINE (Sardi). « Audit et Contrôle Interne Bancaires ». Editions Afges, Paris, 2002.
- ARIANE(CH), Georges (H) et Jean-Philippe (P), « Le risque opérationnel, implications de l'Accord de Bâle pour le secteur financier », Edition Lancier, Paris 2005.
- BERNAD (C), Olivier (W), les nouvelles théories de l'entreprise, paris, Livre de poche références, 1995.
- BERNARD (P) et Autres, Mesure et Contrôle Des Risques de Marché, ECONOMICA, Paris, 1996.
- BESSIS (J), Gestion Des Risques et Gestion Actif-Passif des Banques, Edition DALLOZ, Paris 1995.
- DARMON (J), Stratégies Bancaires et Gestion de Bilan, ECONOMICA, Paris, 1998.
- CARASSUS (D), Gregorio. 2003, "Gouvernance et audit externe : une approche historique comparée à travers l'obligation de reddition des comptes", 9<sup>ème</sup> journées d'histoire de la comptabilité et du management.
- DEMEY. (P) et Autres, Introduction à la Gestion Actif- Passif Bancaire, ECONOMICA, Paris, 2003.
- DUBERNET. (M), Gestion Actif-Passif et Tarification des Services Bancaires, ECONOMICA, Paris, 2000.
- DOVOGIEN, Pratique Des Marchés Financiers, Edition DUNOD, Paris.
- ELISABETH (Bertin), audit interne : enjeux et pratiques à l'international, éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- FREDERIC (Teulon), les marchés de capitaux, Edition SEUIL, Paris, p20.
- JACOB (H). et SARDI (A), Management des Risques Bancaires, AFGES, Paris, 2001.
- Jean Claude (A) et Michel (Q), « risque de taux d'intérêt et gestion bancaire », Edition Economica, PARIS.
- IFACI/O.LEMANT. « La conduite d'une mission d'Audit Interne », Ed : DUNOD, Paris, 1995.
- Luc BERNET-ROLLANDE, « principes de techniques bancaires », 25<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.

## Bibliographie

---

- Paul (D). Antoine (F). Gaël RIBOULET, Introduction à la Gestion Actif-Passif Bancaire, ECONOMICA, Paris, 2003.
- RENARD (J), « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009.
- SARDI (A), Audit et contrôle interne bancaire, Edition AGFES, Paris 2002.
- SCHIEKN (P), « Mémento d'audit interne », Édition Dunod, Paris, 2007.
- SION. (M), Gérer la Trésorerie et la Relation Bancaire, 5ème édition, DUNOD, Paris, 2001.

### Articles:

- ABDESLAM (M), séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013.
- BOUDGHENE.Y et DE KEULENNER.E, Pratiques et techniques bancaire, LARCIER, Bruxelles, 2012.
- BAILLY.( J-L) et Autres, Economie Macroéconomie, BREAL, Paris, 2006.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006, point 683i.
- L'article 40 de cette loi stipule clairement que : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures d'audit d'entreprise, et d'améliorer de manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion ».
- MEZIANE (Mohamed), le cadre associatif et les exigences de la professionnalisation de l'audit interne en Algérie, SETIF, 2009.
- Pierre Alexandre (B) et Florence (B), « Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur », Revue Française d'audit Interne, n°161, 2002.



## Bibliographie

---

### Mémoires :

- ALLANE (Merouane), (2004), L'AUDIT INTERNE BANCAIRE, Mémoire de fin d'étude, école supérieure des banques, soutenue à l'E,S,B Octobre 2004, 6<sup>ème</sup> promotion.
- Amaouche (Sihem), Gestion du risque de liquidité par méthode ALM, En vue de L'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, Ecole supérieure de banque, Alger, 2015.
- ATTAR (Khaoula), Gestion du risque de liquidité par l'approche ALM, En vue de L'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, Ecole Supérieure de banque, Alger, 2016.
- Benzaidi (Mohamed), La gestion du risque de liquidité par l'approche ALM, Cas : Crédit Populaire D'Algérie (CPA), école supérieure de statistique et économie appliquée.
- Boutrik (Souad), LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE AU PROCESSUS DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES : CAS DES GRANDES ENTREPRISES A, HEC, kolea, 2019/2020.
- Saim (Chahira), Gestion du risque de liquidité par l'approche ALM, En vue de L'obtention du DIPLOME SUPERIEUR DES ETUDES BANCAIRES, Ecole supérieure de banque, Alger, 2014.

### Textes réglementaires:

- Banque des Règlements Internationaux, Principales for Sound Liquidity Risk Management and Supervision, Septembre 2008.
- Règlement n° 14.01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
- Règlement de la Banque d'Algérie N° 11-08 du 28 novembre 2011, portant contrôle interne des banques et des établissements financiers.
- Règlement de la Banque d'Algérie N°02-03 du 28 octobre 2002, portant contrôle interne des banques et des établissements financiers.
- Y, AZZOUZI IDRISSE et P, MADIES, Les Risques de Liquidité Bancaire : Définitions, Interactions et Réglementation. Revue d'économie Financière, 2012.

## Bibliographie

---

### Sites web :

- <https://xn--apprendreconomie-jqb.com>. (Consulté le : 28/10/2021 à 15h22).
- [www.IFACI.com](http://www.IFACI.com), (consulté le 29/10/2021 à 11h00).
- <https://www.universalis.fr.com> , (consulté le : 05/11/2021 à 12h09).
- <http://www.auditsocial.net> , (consulté le 29/11/2021 à 14h32).
- <http://www.audit.cfwb.be/index.php?id=2710.com> , (consulté le 06/01/2021 à 18h 12).
- <http://fmp.um5.ac.ma/sites/fmp.um5.com>, (consulté le 11/12/2021 à 8h25).
- <https://www.tifawt.com> (consulté le : 11/01/2022 à 10h45).
- <http://www.exacomaudit.com>. (Consulté le : 18/02/2022 à 14h00).
- <https://www.tifawt.com>. (consulté le 14/03/2022 à 15h22).
- <https://public.iutenligne.net/gestion/gestion-financiere.com> (consulté le : 04/04/2022 à 9h26).
- [www.bank-of-Algeria.dz.com](http://www.bank-of-Algeria.dz.com) ,(consulté : 04/04/2022 ,10 :32).
- <http://media.scotiabank.com>. (Consulté 20/05/2022 ,16 :34).
- <https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user.com> \_ (consulté le : 21/05/2022)
- <https://www.mr-strategies.com>. (Consulté le : 23/05/2022 à 09 :05)
- <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/théorie-cout-transaction.com>,(24/05/2022 à 15h22). à
- [www.bank-of-Algeria.dz.com](http://www.bank-of-Algeria.dz.com) , (25/05/2022 à 10 :32).

# **Annexes**

## ANNEXES

### Questionnaire de Contrôle Interne

Mission d'Audit

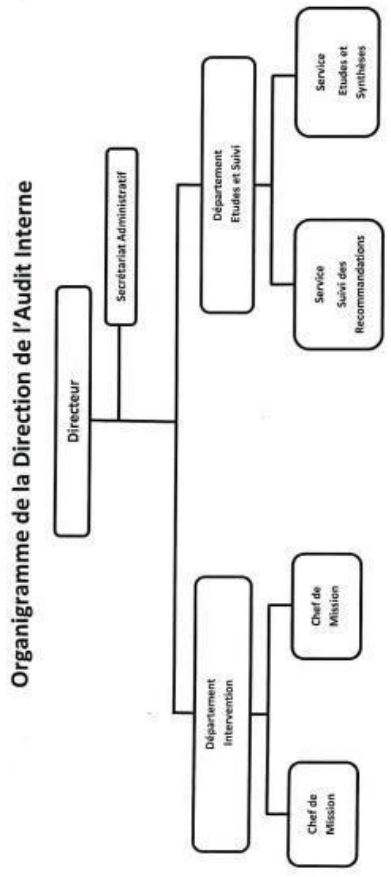
Portant le thème

#### « Gestion des coffres forts en location »

Questions	Oui	Non	N/A	Observations
Disposez-vous d'une procédure de gestion des locations des coffres-forts ?				
Avez-vous rencontré des difficultés dans l'application de cette procédure de gestion ?				
Respectez-vous la durée de la convention telle que définie par la procédure de gestion N°05/2011 ?				
Assurez-vous un suivi des échéances et renouvellements des conventions ?				

vous à l'ouverture forcée du compartiment de coffre par un serrurier ?				
L'ouverture forcée, se fait elle en présence de locataire et d'un huissier de justice ?				
Les frais occasionnés par l'ouverture forcée du coffre fort, sont-ils à la charge du locataire ?				
En cas de décès du locataire, procédez-vous au blocage du coffre fort et à l'annulation des pouvoirs donnés par le client au mandataire ?				
en cas de succession, gardez-vous une copie de procès verbal de constat d'ouverture de coffre fort?				
Déclarez-vous les valeurs contenues dans le coffre fort aux services des impôts en cas de décès ?				
Dans le cas où le client n'est pas titulaire d'un compte dans la BDL, a-t-il le droit à une location de coffre fort ?				

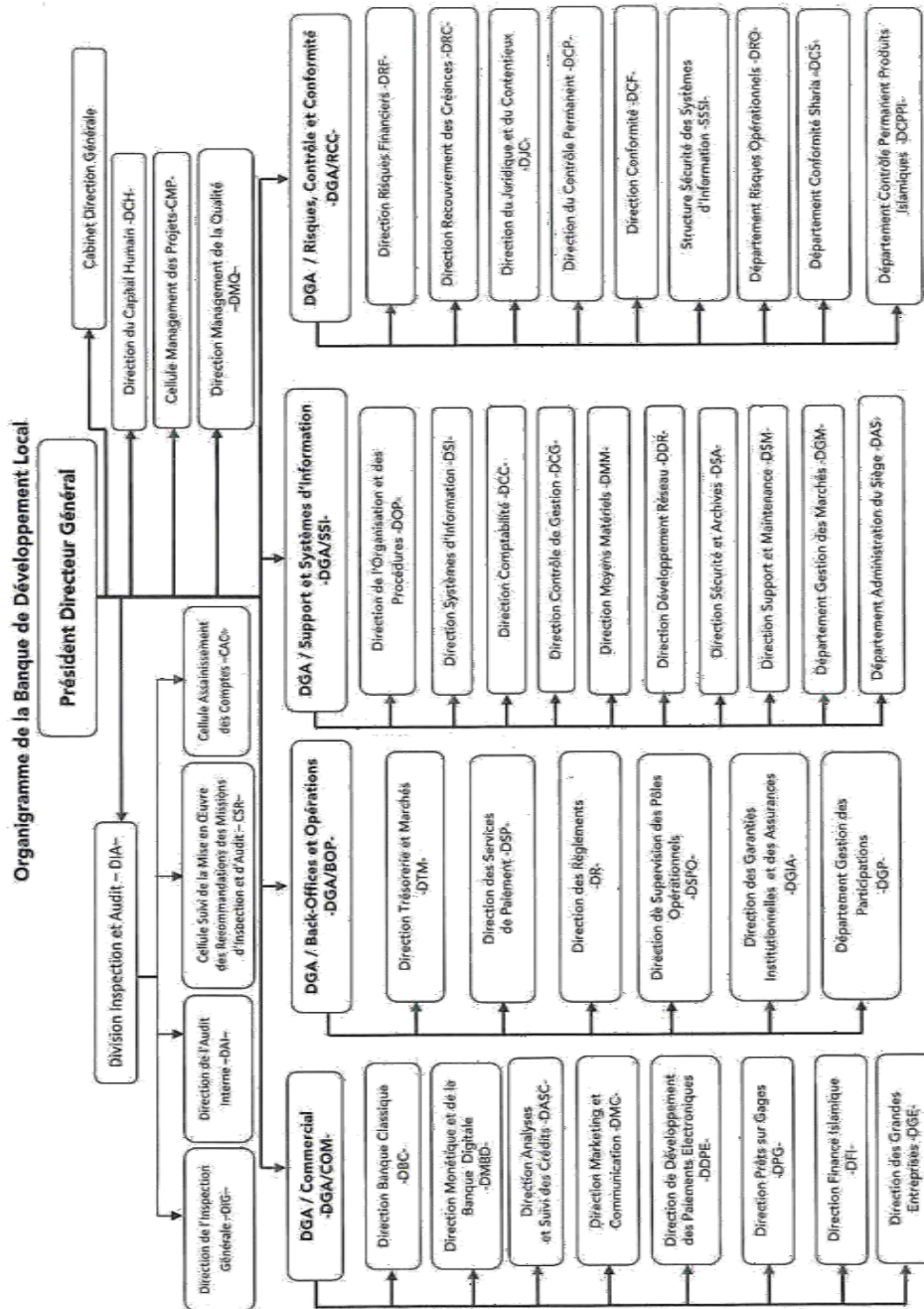
Annexe n°2: Organigramme de la Direction de l'Audit Interne



Annexe Décision PDC N° 644 /2016

*Handwritten signature and initials*  
A

Annexe n°3: Organigramme de la banque de développement local



*Signature manuscrite*

**Annexe n°4 : Règlement n° 2011-04 du 24 Mai 2011 portant identification mesure, gestion et contrôle du risque de liquidité.**



**REGLEMENT N°2011-04 DU 24 MAI 2011 PORTANT IDENTIFICATION, MESURE, GESTION ET CONTROLE DU RISQUE DE LIQUIDITE**

**Le Gouverneur de la Banque d'Algérie,**

- Vu l'ordonnance n°03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003, modifiée et complétée, relative à la monnaie et au crédit, notamment ses articles 62 et 97 ;
- Vu le décret présidentiel du 10 Rabie El Aouel 1422 correspondant au 2 juin 2001 portant nomination du Gouverneur et Vice-Gouverneurs de la Banque d'Algérie ;
- Vu le décret présidentiel du 10 Rabie El Aouel 1422 correspondant au 2 juin 2001 portant nomination des membres du Conseil d'administration de la Banque d'Algérie ;
- Vu le décret présidentiel du 26 Chaâbane 1423 correspondant au 2 novembre 2002 portant nomination d'un membre du Conseil d'administration de la Banque d'Algérie ;
- Vu le décret présidentiel du 24 Dhou El Kaada 1424 correspondant au 14 janvier 2004 portant nomination des membres du Conseil de la monnaie et du crédit de la Banque d'Algérie ;
- Vu le décret présidentiel du 5 Joumada El Oula 1427 correspondant au 1er juin 2006 portant nomination d'un Vice-Gouverneur de la Banque d'Algérie ;
- Vu le règlement n°02-03 du 9 Ramadhan 1423 correspondant au 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers ;
- Vu le règlement n°09-04 du Aouel Chaâbane 1430 correspondant au 23 juillet 2009 portant plan de comptes bancaire et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers ;
- Vu le règlement n°09-05 du 29 Chaoual 1430 correspondant au 18 octobre 2009 relatif à l'établissement et à la publication des états financiers des banques et des établissements financiers ;
- Vu le règlement n°09-08 du 12 Moharram 1431 correspondant au 29 décembre 2009 relatif aux règles d'évaluation et de comptabilisation des instruments financiers par les banques et les établissements financiers ;
- Vu le règlement n°11-03 du 21 Joumada Ethania 1432 correspondant au 24 mai 2011 relatif à la surveillance des risques interbancaires ;
- Vu les délibérations du Conseil de la monnaie et du crédit en date du 24 mai 2011 ;

**Promulgue le règlement dont la teneur suit :**

**Article 1er :** Les banques et les établissements financiers sont tenus de mettre en place, dans les conditions prévues aux articles suivants, un dispositif d'identification, de mesure, d'analyse et de gestion du risque de liquidité. Ce dernier est défini comme le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer, ou compenser, une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

**Article 2 :** Les banques et les établissements financiers doivent :

- disposer effectivement et à tout moment de liquidités suffisantes pour répondre à leurs engagements, à mesure de leur exigibilité, au moyen d'un stock d'actifs liquides ;

**BANK OF ALGERIA**

- veiller à assurer une diversification suffisante de leurs sources de financement par montant, par maturité et par contrepartie ;

## ANNEXES

---

- tester régulièrement les possibilités d'emprunt dont ils disposent auprès de leurs contreparties, tant en condition normale qu'en situation de crise.

**Article 3 :** Les banques et les établissements financiers sont tenus de respecter un rapport entre, d'une part, la somme des actifs disponibles et réalisables à court terme et des engagements de financement reçus des banques, et, d'autre part, la somme des exigibilités à vue et à court terme et des engagements donnés. Ce rapport est appelé coefficient minimum de liquidité. Ses composantes et ses modalités d'établissement sont définies par Instruction de la Banque d'Algérie.

Les banques et établissements financiers doivent à tout moment présenter un coefficient de liquidité au moins égal à 100 %.

**Article 4 :** A chaque fin de trimestre, les banques et les établissements financiers communiquent à la Banque d'Algérie :

- le coefficient minimum de liquidité du mois à venir et ceux de chacun des deux (2) derniers mois du trimestre écoulé ;
- un coefficient de liquidité, dit d'observation, pour la période de trois (3) mois suivant la date d'arrêté.

La commission bancaire peut demander aux banques et établissements financiers de calculer le coefficient de liquidité à d'autres dates.

**Article 5 :** Les éléments de calcul des coefficients de liquidité sont extraits de la comptabilité des banques et des établissements financiers.

En cas de difficultés rencontrées pour calculer les coefficients de liquidité de chacun des deux derniers (2) mois du dernier trimestre, les banques et les établissements financiers peuvent recourir, à titre temporaire, à des modalités statistiques de calcul, sous conditions que ces modalités soient communiquées à la Banque d'Algérie et que la commission bancaire donne son accord.

**Article 6 :** La commission bancaire peut autoriser une banque ou un établissement financier à déroger temporairement aux dispositions du présent règlement.

Dans ce cas, elle fixe à l'institution concernée un délai pour régulariser sa situation.

**Article 7 :** Les banques et les établissements financiers établissent un tableau dit « tableau de trésorerie prévisionnelle », qui leur permet d'assurer un suivi au moins hebdomadaire de leur situation de liquidité, y compris les nouvelles opérations.

Ce tableau est établi à partir de leurs prévisions de flux de trésorerie à une (01) semaine.

**Article 8 :** Les banques et les établissements financiers déterminent les caractéristiques et les hypothèses sur lesquelles s'appuient leurs prévisions.

**Article 9 :** Les banques et les établissements financiers établissent et détaillent leurs prévisions à une semaine des flux bruts résultant :

- de toute opération avec la Banque d'Algérie ;
- des prêts et emprunts interbancaires ;
- des opérations d'achat, de vente, de prise et de mise en pension d'effets représentatifs de créances ;
- des titres financiers qu'ils ont émis ;
- des retraits et dépôts de la clientèle ;
- des prêts et emprunts à la clientèle ;
- des engagements donnés et reçus ;
- de toute opération de marché autre que celles déclarées par ailleurs, y compris les opérations de change ;
- et de tout autre élément, notamment les charges impactant de manière significative leur situation de liquidité.

**Article 10 :** Les banques et les établissements financiers recensent les sources supplémentaires de financement à une (1) semaine et distinguent à ce titre :



## ANNEXES

---

- les actifs éligibles et non encore affectés en garantie auprès de la Banque d'Algérie ;
- les autres actifs pouvant être apportés en garantie auprès d'autres contreparties ;
- les autres actifs cessibles ;
- les accords de financement reçus ;
- toute autre source de financement disponible qui devra être précisée.

**Article 11 :** L'organe exécutif de la banque ou de l'établissement financier détermine :

- le niveau de tolérance au risque de l'établissement, c'est-à-dire le niveau de prise de risque qu'il accepte ;
- la politique générale de gestion de la liquidité adaptée à son niveau de tolérance au risque ;
- et les procédures, limites, systèmes et outils d'identification, de mesure et de gestion du risque de liquidité.

**Article 12 :** L'organe exécutif de la banque ou de l'établissement financier, veille à l'adéquation et la mise à jour des procédures, systèmes et outils d'identification, de mesure et de gestion du risque de liquidité. Il communique au moins deux (2) fois par an les résultats de ses analyses à l'organe délibérant.

**Article 13 :** Les services chargés du contrôle interne s'assurent du respect des exigences du présent règlement.

Ils examinent au moins une fois par an les hypothèses utilisées ainsi que les paramètres employés pour mesurer le risque de liquidité.

**Article 14 :** L'organe délibérant se prononce au moins une fois par an sur le niveau de tolérance au risque, la politique générale de gestion du risque de liquidité, ainsi que les méthodes utilisées pour identifier, mesurer, et limiter l'exposition au risque de liquidité.

Il est tenu informé des conclusions des revues et des analyses du risque de liquidité susvisées et approuve toute modification substantielle des méthodologies internes. Il est tenu également informé des résultats des scénarios de crise conduits en application du présent règlement et des actions prises, le cas échéant.

Le comité d'audit, lorsqu'il existe, procède à un examen régulier des méthodologies internes et des hypothèses sous-jacentes.

**Article 15 :** Des dispositifs internes permettent d'identifier, mesurer, gérer et contrôler, à l'aide d'indicateurs et de limites et selon des hypothèses suffisamment prudentes, les flux entrants et sortants, résultant de l'ensemble des éléments d'actifs, de passifs et de hors bilan.

**Article 16 :** Les banques et les établissements financiers mettent en place des méthodes et moyens pour réduire le risque de liquidité. A cet effet :

- ils disposent d'un stock d'actifs de qualité, libres de tout engagement et mobilisables à tout moment ;
- ils diversifient de manière adéquate leur structure de financement et l'accès aux sources de financement ;
- ils définissent les modalités de mobilisation rapide des sources de financement complémentaires.

Ils doivent veiller à l'examen régulier de ces méthodes et moyens.

**Article 17 :** Les banques et les établissements financiers mettent en place des indicateurs leur permettant d'identifier et de mesurer les actifs de qualité, libres de tout engagement et disponibles à tout moment, en particulier en situation de crise.

Ils tiennent compte de leur éligibilité au refinancement de la Banque d'Algérie, de l'entité juridique dans laquelle se trouvent les actifs et de la faculté de les rendre liquides rapidement. Ils apprécient les risques éventuels de concentration de leurs actifs liquides.

**Article 18 :** Les banques et les établissements financiers définissent un ensemble de limites relatives aux indicateurs visés aux articles 15 et 17 ci-dessus, cohérentes avec la qualité de leurs signatures et avec les conditions générales du marché.

**Article 19 :** Conformément aux dispositions de l'article 2 du présent règlement, les banques et les établissements financiers évaluent leurs capacités à lever des fonds auprès de chacune de leurs sources de financement, tant en situation normale qu'en situation de crise. A cet effet, ils testent de façon périodique, directement ou par leurs entités de refinancement :

- les possibilités d'emprunt, confirmées et non confirmées, dont ils disposent auprès de leurs contreparties ;
- leurs mécanismes de refinancement auprès de la Banque d'Algérie.

**Article 20 :** Les banques et les établissements financiers mettent en place des procédures d'alerte et des plans d'action en cas de dépassements des limites.

**Article 21 :** Les banques et les établissements financiers testent leurs scénarios de façon périodique afin de s'assurer que leur exposition au risque de liquidité reste compatible avec la tolérance au risque qu'ils ont définie.

Ils procèdent à un examen périodique de la pertinence et du degré de sévérité des hypothèses qui ont servi à les établir.

**Article 22 :** Les scénarios permettent aux banques et aux établissements financiers de tester au minimum :

- une crise portant sur la banque ou l'établissement financier eux-mêmes et entraînant une dégradation brutale des conditions de leur financement ;
- une crise de liquidité ;
- une combinaison des deux.

**Article 23 :** Les banques et les établissements financiers analysent les résultats de ces tests et en tiennent compte dans la mesure et la gestion opérationnelle du risque de liquidité.

**Article 24 :** Les banques et les établissements financiers mettent en place des plans d'urgence formalisés qui leur permettent de se préparer et de faire face à des situations de crise. Ces plans précisent la stratégie à suivre et les procédures permettant de gérer la liquidité selon les différents scénarios.

Ces procédures définissent :

- les personnes concernées ;
- leur niveau de responsabilité et leurs tâches ;
- les solutions alternatives d'accès à la liquidité à mettre en place.

**Article 25 :** Les banques et les établissements financiers testent et mettent à jour leurs plans d'urgence de façon périodique, notamment au regard des résultats des scénarios de crise, afin de s'assurer que ces scénarios sont effectivement opérationnels et adaptés.

**Article 26 :** Dans le rapport de contrôle interne qu'ils élaborent en application de l'article 45 du règlement n°02-03 du 14 novembre 2002, susvisé, les banques et les établissements financiers décrivent les méthodes qu'ils utilisent pour la gestion de leurs risques de liquidité ainsi que les mises à jour et tout changement significatif.

**Article 27 :** Les dispositions du présent règlement sont applicables à compter de la date de sa publication au Journal officiel.

**Article 28 :** Le présent règlement sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

**Le Gouverneur**

**Mohammed LAKSACI**

# **Tables des matières**

<a href="#">Remerciements</a>	
<a href="#">Dédicaces</a>	
<a href="#">Liste des figures</a>	
<a href="#">Liste des Tableaux</a>	
<a href="#">Liste des Abréviations</a>	
<a href="#">Résumé</a>	
<a href="#">Sommaire</a>	
<a href="#">Introduction générale</a>	A
<a href="#">Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de l'audit interne</a>	01
<a href="#">Introduction</a>	02
<a href="#">Section1 : concepts fondamentaux de l'audit interne</a>	03
<a href="#">1.1. Définition, Evolution historique et les fondements théoriques de l'audit interne</a>	02
<a href="#">1.1.1. Définitions</a>	03
<a href="#">1.1.1.1. Définition 1</a>	03
<a href="#">1.1.1.2. Définition 2</a>	03
<a href="#">1.1.1.3. Définition Officiel</a>	03
<a href="#">1.1.2. Evolution historique de l'audit interne</a>	04
<a href="#">1.1.2.1. Evolution de l'audit interne dans le monde</a>	04
<a href="#">1.1.2.2. Evolution de l'audit interne en Algérie</a>	06
<a href="#">1.1.2.3. Evolution de l'audit interne bancaire en Algérie</a>	06
<a href="#">1.1.3. Le fondement théorique</a>	06
<a href="#">1.1.3.1. La théorie de l'agence</a>	06
<a href="#">1.1.3.2. La théorie des couts transactions</a>	07
<a href="#">1.2. La fonction d'audit interne et ces caractéristiques</a>	07
<a href="#">1.2. La fonction d'audit interne</a>	07
<a href="#">1.2.1.1. Audit interne : fonction nouvelle</a>	07
<a href="#">1.2.1.2. Audit interne : fonction universelle</a>	07
<a href="#">1.2.1.3. Audit interne : fonction périodique</a>	08
<a href="#">1.2.2. les caractéristiques d'audit interne</a>	08

## Tables des matières

1.2.2.1. <u>Activité d'évaluation indépendante</u> .....	08
1.2.2.2. <u>Activité d'assistance du management</u> .....	08
1.3. <u>Typologie de la mission d'audite interne et ces objectifs</u> .....	09
1.3.1. <u>Typologie de la mission d'audite interne</u> .....	09
1.3.1.1. <u>1.Par ligne de métier</u> .....	09
1.3.1.2. <u>Par niveaux</u> .....	09
1.3.1.3. <u>Positionnement de l'audit interne</u> .....	11
1.3.2. <u>Les objectifs de l'audit interne</u> .....	12
<u>Section 2 : Les procédures de la mission d'audit interne</u> .....	14
2.1. <u>Les principes fondamentaux de la mission d'audit</u> .....	14
2.1.1. <u>Définition de la mission d'audit</u> .....	14
2.1.2. <u>Les principes fondamentaux de la mission d'audit</u> .....	15
2.1.2.1. <u>Intégrité</u> .....	15
2.1.2.2. <u>Objectivité</u> .....	15
2.1.2.3. <u>Confidentialité</u> .....	15
2.1.2.4. <u>Compétence</u> .....	15
2.2. <u>Les phases de réalisation de la mission d'audit interne</u> .....	15
2.2.1. <u>La phase de préparation des missions d'audit interne</u> .....	15
2.2.2. <u>La phase de réalisation</u> .....	16
2.2.3. <u>La phase de suivi</u> .....	16
2.3. <u>Les outils et les techniques d'audit interne</u> .....	17
2.3.1. <u>Les outils d'interrogation</u> .....	17
2.3.1.1. <u>Les sondages statistiques ou échantillonnages</u> .....	17
2.3.1.2. <u>Les interviews et questions écrites</u> .....	17
2.3.1.3. <u>Les outils informatiques</u> .....	17
2.3.1.4. <u>Les vérifications et rapprochements divers</u> .....	18
2.3.2. <u>Les outils de description</u> .....	18
2.3.2.1. <u>L'observation physique</u> .....	18
2.3.2.2. <u>La narration</u> .....	19
2.3.2.3. <u>L'organigramme fonctionnel</u> .....	19
2.3.2.4. <u>La grille d'analyse des taches</u> .....	19

## Tables des matières

2.3.2.5. <u>Le diagramme de circulation (flow-charte)</u> .....	20
2.3.2.6. <u>La piste d'audit</u> .....	20
2.3.3. <u>Les outils d'organisation</u> .....	20
<u>Section3 : Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne</u> .....	22
<u>3.1. Le cadre référentiel des pratiques professionnelles de l'audit interne</u> .....	22
<u>3.1.1. La déclaration des responsabilités</u> .....	22
3.1.1.1. <u>Objectifs et champs d'action</u> .....	22
3.1.1.2. <u>Responsabilité et autorité</u> .....	22
3.1.1.3. <u>Indépendance</u> .....	22
3.1.2. <u>Le code de déontologie</u> .....	23
3.1.2.1. <u>Champs d'application</u> .....	23
3.1.2.2. <u>Principes fondamentaux</u> .....	23
3.1.3. <u>Règles de conduite</u> .....	23
3.1.3.1. <u>Intégrité</u> .....	23
3.1.3.2. <u>Objectivité</u> .....	23
<b>3.1.3.3. <u>Confidentialité</u></b> .....	24
3.1.3.4. <u>Compétence</u> .....	24
<u>3.2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne</u> .....	23
3.2.1. <u>Objectifs des normes</u> .....	24
3.2.2. <u>Composition des normes</u> .....	25
3.2.2.1. <u>Les normes de qualification</u> .....	25
3.2.2.2. <u>Les normes de fonctionnement</u> .....	26
3.2.2.3. <u>Les normes de mise en œuvre</u> .....	27
<u>3.3. Réglementations internationales et audit interne</u> .....	28
3.3.1. <u>La loi Sarbanes-Oxley (2002)</u> .....	29
3.3.2. <u>Le Combined code britannique</u> .....	29
3.3.3. <u>Le KonTraG allemand</u> .....	29
<u>3.4. L'audit interne en Algérie</u> .....	29
<u>Conclusion</u> .....	30
<u>Chapitre 2 : les notions de la liquidité bancaire, le risque de liquidité et management des risques dans une banque</u> .....	31

## Tables des matières

<u>Introduction</u> .....	32
<u>Section 01 : La trésorerie bancaire</u> .....	33
<u>Généralité sur la trésorerie bancaire</u> .....	33
<u>1.1.1. Définition</u> .....	33
<u>1.1.2. Objectifs de la trésorerie</u> .....	34
<u>1.1.3. Fonctions de la trésorerie</u> .....	34
<u>1.1.4. Missions du trésorier et qualités requises</u> .....	35
<u>1.2. Les outils de la trésorerie</u> .....	35
<u>1.2.1. Les outils directs</u> .....	36
<u>1.2.1.1. Le comité ALCO (Asset and liability comité)</u> .....	36
<u>1.2.1.2. Le taux de cession interne</u> .....	36
<u>1.2.2. Les outils indirects</u> .....	37
<u>1.2.2.1. L'intermédiation directe sur le marché</u> .....	37
<u>1.2. L'intervention du département de trésorerie sur le marché monétaire</u> .....	38
<u>1.3.1. Le marché monétaire</u> .....	38
<u>1.3.1.1. Le marché interbancaire</u> .....	38
<u>1.3.1.2. Le marché des titres de créances négociables</u> .....	39
<u>1.3. Le marché des Titres de Créances Négociables en Algérie</u> .....	40
<u>1.4. Le cadre réglementaire du marché monétaire algérien</u> .....	40
<u>Section 02 : les risques et la gestion des risques bancaire</u> .....	42
<u>2.1. Définition</u> .....	42
<u>2.2 .Typologie des risques</u> .....	43
<u>2.2.1 Risques non financiers</u> .....	43
<u>2.2.1.1. Risques opérationnels</u> .....	43
<u>2.2.1.2. Le risque de concentration</u> .....	43
<u>2.2.1.3. Le risque de règlement</u> .....	44
<u>2.2.1.4. Le risque juridique</u> .....	44
<u>2.2.1.5. Le risque de non-conformité</u> .....	44
<u>2.2.1.6. Risques stratégiques</u> .....	44

## Tables des matières

2.2.1.7. <u>Risque de réputation</u> .....	44
2.2.2 <u>Les risques financiers</u> .....	45
2.2.2.1. <u>Les risques spéculatifs</u> .....	45
2.2.2 .2. <u>Les risques purs</u> .....	45
2.3. <u>Le processus de management des risques</u> .....	47
2.3.1. <u>Identification des risques</u> .....	47
2.3.2. <u>Evaluation et mesure des risques</u> .....	47
2.3.3. <u>Analyse, décision et planification des mesures</u> .....	47
2.3.4. <u>Gestion opérationnelles des risques</u> .....	48
2.3.5. <u>Surveillance des risques</u> .....	48
2.3.6. <u>Reporting des risques</u> .....	48
<u>Section 03 : La liquidité bancaire et risque de liquidité</u> .....	49
3.1. <u>La liquidité bancaire</u> .....	49
3.1.1. <u>Définition</u> .....	49
3.1.2. <u>Motifs de détentions de la liquidité</u> .....	49
3.1.2.1. <u>Transaction</u> .....	49
3.1.2.2. <u>Précaution</u> .....	50
3.1.2.3. <u>Spéculation</u> .....	50
3.1.3. <u>Les fonctions de la liquidité</u> .....	50
3.1.3.1. <u>Garantir l'aptitude à prêter suite à des engagements</u> .....	50
3.1.3.2. <u>Eviter les ventes forcées d'actifs</u> .....	50
3.1.3.3. <u>Rembourser les emprunts</u> .....	50
3.1.3.4. <u>Eviter d'avoir recours à la banque centrale</u> .....	50
3.1.3.5. <u>Rassurer les créanciers</u> .....	51
3.1.3.6. <u>Prévenir le paiement d'intérêts élevés</u> .....	51
3.1.4. <u>Les sources de liquidité</u> .....	51
3.1.4.1. <u>Les actifs liquides ou quasi-liquides</u> .....	51
3.1.4.2. <u>Aptitude à emprunter</u> .....	51
3.1.4.3. <u>Aptitude à drainer une nouvelle épargne</u> .....	52
3.1.4.4. <u>Lignes de crédit auprès des banques et de la banque centrale</u> .....	52
3.1.5. <u>Les types de la liquidité bancaire</u> .....	52
3.1.5.1. <u>La liquidité Banque Centrale</u> .....	52
3.1.5.2. <u>La liquidité de marché</u> .....	52



## Tables des matières

<a href="#">3.1.5.3. La liquidité de financement</a> .....	53
<a href="#">3.1.6. Facteurs de liquidité</a> .....	53
<a href="#">3.1.6.1. Facteurs autonomes</a> .....	53
<a href="#">3.1.6.2. Facteurs institutionnels</a> .....	54
<a href="#">3.1.7. Liquidité et profitabilité</a> .....	54
<a href="#">3.2. Le risque de liquidité</a> .....	55
<a href="#">3.2.1. Facteurs du risque de liquidité</a> .....	55
<a href="#">3.2.1.1. Un risque de bilan</a> .....	55
<a href="#">3.2.1.2. La confiance des prêteurs</a> .....	55
<a href="#">3.2.1.3. Le contexte institutionnel dans lequel évolue la banque</a> .....	56
<a href="#">3.2.2. Types du risque de liquidité</a> .....	56
<a href="#">3.2.2.1. Le risque de liquidité de financement (funding liquidity risk)</a> .....	56
<a href="#">3.2.2.2. Le risque de liquidité de marché (market liquidity risk)</a> .....	56
<a href="#">3.2.3 Matérialisation du risque de liquidité</a> .....	56
<a href="#">3.2.3.1. La crise de confiance des prêteurs</a> .....	56
<a href="#">3.2.3.2. La transformation des échéances</a> .....	57
<a href="#">3.2.3.3. La crise de liquidité sur marché</a> .....	57
<a href="#">3.3. La cartographie de risques</a> .....	57
<a href="#">3.3.1. Définition</a> .....	57
<a href="#">3.3.2. Objectifs et utilisateurs</a> .....	57
<a href="#">3.3.3. Processus d'élaboration d'une cartographie de risque</a> .....	58
<a href="#">3.3.3.1. Représentation des activités et risques associés</a> .....	58
<a href="#">3.3.3.2. Identification et évaluation des risques bruts</a> .....	60
<a href="#">3.3.3.3. Évaluation des contrôles clés / Évaluer le risque net</a> .....	61
<a href="#">3.3.3.4. Classification des risques</a> .....	61
<a href="#">3.3.3.5. Actualisation de la cartographie</a> .....	62
<a href="#">3.3.4. Utilité de la cartographie de risques dans l'audit interne</a> .....	65
<a href="#">Conclusion</a> .....	66
<a href="#">Chapitre 3 : le fonctionnement de la mission d'audit du risque de liquidité Au sein BDL</a> .....	67
<a href="#">Introduction</a> .....	68
<a href="#">Section 01 : Présentation de La banque de développement local et de la structure d'accueil</a> ..	69

## Tables des matières

<u>1.1. Présentation de la banque de développement local (BDL)</u> .....	69
<u>1.1.1. L'historique de la banque</u> .....	69
<u>1.1.2. Les objectifs et les principes de la banque</u> .....	69
<u>1.1.3. L'organisation de la banque</u> .....	70
<u>1.1.4. Les principaux produits et services offerts par BDL</u> .....	73
<u>1.2. La Direction de l'audit interne</u> .....	74
<u>2.1 .1. Organisation de la direction de l'audit interne</u> .....	74
<u>1.2.2. Organigramme de la direction de l'audit interne</u> .....	74
<u>1.3. Direction Trésorerie et marchés</u> .....	75
<u>1.3.1. Définition et rôle de la direction trésorerie et marchés</u> .....	75
<u>1.3.2. Organisation de la direction</u> .....	76
<u>Section 02 : la gestion de risque liquidité dans la BDL</u> .....	77
<u>2.1. Mesure du risque de liquidité</u> .....	77
<u>2.1.1. Analyse du bilan</u> .....	77
<u>2.2. Les indicateurs de gestion de liquidité</u> .....	79
<u>2.2.1. L'indice de transformation</u> .....	79
<u>2.2.2. Coefficient de liquidité</u> .....	80
<u>Section 03 : l'impact et le déroulement de la Mission d'audit du risque liquidité au niveau de La BDL</u> .....	81
<u>3.1. Le déroulement de la mission d'audit</u> .....	81
<u>3.1.1. Phase de préparation</u> .....	81
<u>3.1.2. La phase de réalisation</u> .....	82
<u>3.1.3. La phase de conclusion</u> .....	83
<u>3.2. L'impact de la mission d'audit sur la gestion de risque liquidité</u> .....	88
<u>Conclusion</u> .....	90
<u>Conclusion générale</u> .....	92
<u>Bibliographie</u>	
<u>Tables des matières</u>	

