

Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie 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

THEME :

**Le rôle de l'audit interne dans
l'amélioration de la gouvernance de
banque**

**CAS : La BADR-Banque
Agence n°361 de Bejaïa**

Présenté par :

Mlle. HAROUDINE Zahra

Encadreur :

Mr. HAMEDDICE Madjid

Maitre-assistant, Classe A

1^{ère} promotion

Juin 2022

Remerciements

Je remercie, avant tout, le bon dieu, qui m'a donné le courage, la force et la volonté pour pouvoir accomplir ce modeste travail.

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mon encadrant **Mr HAMEDDICHE MADJID** et à ma tutrice de stage **Mme SLIMANI NAZIHA** pour leur disponibilité, leurs orientations et leur grande aide, plus particulièrement **Mr AMIR HOUSSAM** pour son soutien et ses conseils.*

*Mes remerciements s'adressent également au directeur **Mr HACHEMAOUI** et l'ensemble des enseignants de l'école supérieure de gestion et d'économie numérique.*

Et aussi j'adresse mes chaleureux remerciement à Mes chers Parents, mes sœurs pour m'avoir donné la force, soutenu et encouragé à aller toujours de l'avant.

Dédicaces

Je dédie cet humble travail à la seule personne qui a su tenir le souffle pour réaliser ses objectifs durant tous les moments difficiles, qui a su se battre pour ses idées et ses ambitions, à moi-même, Zahra.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, Maman chérie.

A mes sœurs et mes neveux : Anes et Ayman

A toutes les personnes exceptionnelles...elles se reconnaîtront

Je dédie ce travail également à tous ceux qui ont essayé de me casser et de me décourager, à tous ceux qui souhaitaient et souhaitent mon échec, car ceux sont la source de ma rage de réussir.

HAROUDINE Zahra

Résumé

Suite à des scandales financiers internationaux, l'audit interne devient de plus en plus une fonction stratégique dans le pilotage et la maîtrise des activités bancaires.

Ce mémoire essayera de répondre si l'audit interne est réellement capable d'améliorer la gouvernance au sein de la banque. Il importe donc de vérifier avec précision la fonction d'audit interne au sein de la banque, la situer par rapport aux autres facteurs voisins (contrôle de gestion, contrôle interne, inspection et audit externe) et s'assurer de sa capacité à contribuer à l'amélioration de la gouvernance de la banque.

Ce mémoire essayera donc de répondre à la problématique afin de démontrer si l'audit interne peut être créateur de valeur ajoutée dans la banque par l'amélioration de la gouvernance.

Pour cela il définira l'audit et le contrôle interne et le lien qui existe entre les deux. Il apportera les éléments de définition de la gouvernance afin de traiter efficacement le sujet.

Par l'analyse d'un cas pratique au sein de l'inspection générale de la BADR, on confrontera l'aspect théorique de la recherche avec une approche terrain afin de répondre à la question suivante :

L'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance bancaire ?

Mots clés : Audit interne, la gouvernance bancaire, contrôle interne, mission d'audit interne.

Summary

Following international financial scandals, internal audit is becoming increasingly a strategic function in the management and control of banking activities.

This memory will try to answer if the internal audit is really able to improve the governance within the bank.

It is therefore important to accurately verify the internal audit function within the bank, situate it in relation to other related factors (management control, internal control, inspection and external audit) and ensure its ability to contribute to improving the bank governance.

This thesis will therefore try to answer the problem in order to demonstrate whether the audit internal can create added value in the bank by improving the governance.

To do this, he will define audit and internal control and the link between the two.

It will provide the defining elements of governance in order to deal effectively with the topic.

By analyzing a practical case within the General Inspectorate of the BADR, we will confront the theoretical aspect of the research with a field approach in order to respond to the next question:

Can internal audit contribute to improving banking governance?

Keywords: Internal audit, banking governance, internal control, audit mission internal.

Liste des figures

Figure 1 : Le CRIPP	10
Figure 2 : Le modèle des trois lignes	25

Liste des tableaux

Tableau 1 : référentiel d'audit des dispositifs de traitement de crédit d'investissement	
« ETTAHADI »	60
Tableau 2 : Programme de travail d'audit interne	65
Tableau 3 : Questionnaire de Contrôle Interne	67

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
IIA	Institute of Internal Auditors
AI	Audit Interne
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
BAPS	Budget, Allocation, Planning, Suivi
CCLS	Coopératives des Céréales et Légumes Secs
CI	Contrôle Interne
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
CRIPP	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne
CRFS	Compte Rendu Final au Site
DGA	Direction Générale Adjoint
FNDIA	Fédération Nationale du Développement Agricole
FRAP	Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problèmes
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIA	Institute of Internal Auditors
LCR	Liquidity Coverage Ratio
MADR	Ministère d'Agricole du Développement Rural
NSFR	Net Stable Funding Ratio
OAIC	Office Algérien Interprofessionnel des Céréales
ONTA	Organisation Nationale des Terres Agricoles

QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
TFFA	Tableau des Forces et des Faiblesses Apparentes

Sommaire

Introduction générale.....	1
PARTIE THEORIQUE	
Chapitre 01 : Contrôle et l'audit internes	
Section 01 : Audit interne	7
Section 02 : le contrôle interne.....	22
Chapitre 02 : La gouvernance de la banque	
Section 01 : Généralité sur la gouvernance de la banque	32
Section 02 : Les principales théories de la gouvernance	37
Section 03 : Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de la banque.....	42
PARTIE PRATIQUE	
Chapitre 03 : L'audit du crédit d'investissement ETTAHADI	
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	49
Section 02 : Présentation du cycle de crédit	52
Section 03 : Le déroulement d'une mission d'audit interne du crédit d'investissement au niveau de la BADR.....	58
Conclusion Générale.....	77

Introduction générale

La banque traditionnellement qualifiée d'un établissement de crédit, dont le rôle est la collecte de fonds auprès des déposants et leur distribution sous forme de crédit. Mais bien évidemment l'activité bancaire va au-delà des crédits. Le système bancaire est l'un des éléments fondamentaux de la vie économique d'un pays. Les banques jouent un rôle majeur dans la vie quotidienne des ménages et des entreprises à travers différentes activités : collecte de l'épargne, gestion des moyens de paiement, change, offre de produits d'assurance, des services de placement des titres, octroi de crédit...

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

En effet, chaque banque a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour se faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant une assurance raisonnable des activités et des risques.

L'objectif principal de la mise en place d'un système de contrôle interne au niveau de la banque est d'aider la banque à atteindre ses objectifs, à maintenir et améliorer ses performances et à maîtriser les risques de ses activités. Dans la même optique de gestion optimale des risques et de la régulation des systèmes bancaires et financiers, et conformément aux exigences des accords de Bâle II. La Banque d'Algérie a décrété le règlement 02-03 du 14 novembre 2003 suivi par le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 qui donnent à l'audit et au contrôle interne une place prépondérante au sein des établissements financiers. Le système de contrôle interne instauré au niveau de la banque doit faire l'objet 2 d'une évaluation permanente afin de s'assurer de son efficacité et de l'améliorer en cas de défaillance, cette évaluation se fait à travers un contrôle périodique qui est l'audit interne.

L'audit interne est une fonction indispensable dans le système de contrôle bancaire et notamment pour l'amélioration de la gouvernance au niveau de la banque.

L'audit interne est désormais un pilier fondamental de la structure bancaire et, en tant qu'activité indépendante et objective, il joue un rôle important dans le processus de gestion des risques. Il s'exerce dans le cadre d'un référentiel bien structuré et codé qui permet de détecter les pannes et anomalies. Il donne à la direction générale et aux membres du comité d'audit l'assurance du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Et dans ce contexte, l'audit interne est essentiel pour une bonne gouvernance.

Introduction générale

L'auditeur interne, par ses qualités personnelles (compétence, connaissance, etc.) pourra contribuer à la gouvernance de la banque. En effet, la théorie de l'agence la considère comme un mécanisme de résolution des conflits.

C'est dans cette perspective que nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« Comment l'audit interne peut-il contribuer à améliorer la gouvernance de la banque ? »

L'analyse de notre problématique fait ressortir les questions sous-jacentes suivantes :

- Qu'est-ce que l'audit et le contrôle interne ?
- L'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la gouvernance de la banque ?
- Quel est le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'une banque ?
- Comment conduit-on une mission d'audit au sein d'une banque ?

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et de parfaitement répondre aux interrogations, nous émettons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'audit interne peut améliorer la gouvernance d'entreprise à travers l'évaluation du système de contrôle interne ;

Hypothèse 2 : On peut compter sur l'audit interne comme un outil principal dans la gestion des risques afin d'améliorer la gouvernance ;

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

Nous avons scindé notre travail en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre portant sur « Le Contrôle et l'Audit Internes » où nous présenterons les cadres conceptuels du contrôle interne et de l'audit interne.
- Le deuxième chapitre intitulé « la gouvernance bancaire » traitera la gouvernance bancaire et le rôle de l'audit interne dans ce contexte.
- Enfin, dans le troisième et dernier chapitre traitera le cas pratique qui se caractérise par la présentation d'une méthodologie d'audit du crédit d'investissement au niveau de la BADR (banque d'agriculture et du développement rural).

Introduction générale

Intérêts du thème :

Son intérêt et non seulement conforme aux exigences académiques que tous les étudiants présélectionnés du cycle master doivent rédiger un mémoire, mais porte également un intérêt personnel dans le sens où nous laissons une documentation utile aux générations futures.

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

Objectif de la recherche :

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

Méthodologie et technique de recherche :

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

Méthodes :

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

Techniques :

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

Chapitre 01

Le contrôle et l'audit interne

Introduction

Le contrôle interne est primordial. Il est inséparable de l'activité bancaire. De plus, il permet de veiller à ne pas être trop exposé aux différents risques inhérents à l'activité bancaire, particulièrement le risque de crédit qui ne peut, en aucun cas, être totalement écarté.

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace va permettre de mieux l'appréhender et de le minimiser.

Ce dispositif de contrôle interne ne peut se faire qu'avec l'exercice d'un audit interne qui veillera à ce que ce dispositif soit efficace.

Le contrôle interne constitue la finalité de l'audit interne, dont ce dernier est perçu comme un outil indispensable à l'organisation, car il permet d'apprécier le processus de gestion de risques et de contrôle interne, de détecter les éventuelles anomalies et d'émettre des recommandations pour y remédier.

Ce premier chapitre sera scindé en deux sections :

- La première section abordera les généralités et le cadre de référence de l'audit interne.
- La deuxième section traitera les généralités sur le contrôle interne.

Section 01 : Audit interne

Ce qui nous intéresse dans cette section traitera la définition, les objectifs, la typologie, les âges et le cadre de référence de l'audit interne.

1. Fondements théoriques

L'audit interne est une discipline qui inspire de l'assurance sur la bonne réalisation de l'activité bancaire, en effet les tâches réalisées sont contrôlées et dans le cas de détection d'anomalie la présente discipline apporterait des recommandations pour y remédier.

Cette section traitera la définition, les objectifs, la typologie, les âges et le cadre de référence de l'audit interne.

1.1. Définition de l'audit interne :

Étymologiquement le mot audit vient du latin « audire » qui veut dire écouter. Dans la langue anglaise, le verbe « to audit » signifie : vérifier, surveiller, inspecter.

La définition internationale de l'Audit Interne avancée par l'IIA « Institute of Internal Auditors » en Juin 1999 et reprise par l'IFACI « Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes » en langue française au mois de mars 2000, est la suivante :

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹

À partir de la définition, découlent les caractéristiques suivantes :

- **L'universalité** : l'audit interne est applicable à n'importe quelle entreprise, quel que soit son statut juridique et son secteur d'activité, il est applicable aussi à toutes les fonctions, les structures, et les opérations de l'entreprise ;
- **L'indépendance** : est une condition essentielle de l'audit interne, l'auditeur est dans l'obligation de rester indépendant et autonome envers les activités qu'il examine, ce qui permettra d'émettre un jugement fondé et sans influence ;

¹ <https://www.ifaci.com/audit-controle-internes/metiers-de-laudit-controle-internes>. Consulté le 01/05/2022

- **La périodicité :** L'audit interne n'est pas une fonction permanente, les missions d'audit interne sont effectuées d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les planifications mises en œuvre. La périodicité ou la fréquence des missions d'audit dépend de la nature et de l'importance du risque à auditer.

1.2. Les objectifs de l'audit interne :

L'existence de l'audit interne au sein d'une organisation est subordonnée à l'existence d'un dispositif de contrôle interne, l'audit interne étant une composante capitale de ce dernier, il est dans l'obligation de citer ses objectifs² :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement
- Apporter des recommandations pour améliorer l'efficacité ;
- Informer régulièrement, de manière indépendante, la Direction Générale ;
- L'Organe Délibérant et le Comité d'Audit de l'état du contrôle interne.

Il est à noter que ces objectifs participent intensément au renforcement de la solidité du dispositif de contrôle interne.

1.3. Typologie de l'audit :

On distingue deux types :

1.3.1. L'audit comptable et financier

C'est un examen mené par des professionnels compétents et indépendants dans le but d'exprimer des opinions raisonnables sur la légalité, l'authenticité et la fiabilité des états financiers de l'entreprise ;

1.3.2. L'audit opérationnel :

Il consiste à analyser toutes les opérations et fonctions accomplies par l'entreprise et d'apprécier le bon déroulement de ces dites opérations et fonctions conformément aux objectifs fixés, en effet il s'agit d'évaluer systématiquement les performances des activités effectuées par l'entreprise.

²SARDI, (A) « Audit et contrôle interne bancaires », op-cit, page 82 et 83.

1.4. Les âges de l'audit interne³ :

Chaque nouvelle étape est venue rajouter un plus, en termes d'objectifs, de complexité..., à l'étape antérieure. On les dénombre au nombre de quatre :

1.4.1. Audit de conformité :

Communément appelé audit de régularité, l'auditeur dans ce cas, travaillant selon un référentiel, va suivre la démarche simple et traditionnelle qui consiste à vérifier la bonne application des règles, lois, directives, et toutes autres instructions relatives à l'activité de l'audit ; en effet il s'agit de comparer la règle à la réalité, ce qui devrait être à ce qui est.

Dans un second plan l'auditeur va formuler des recommandations visant à estomper les anormalités et manquements constatés lors de la confrontation du référentiel à la réalité du terrain.

1.4.2. L'audit d'efficacité :

L'auditeur interne, étant devenu un spécialiste en la matière, a pris l'habitude d'émettre une opinion sur la bonne application des règles et leur qualité ; ce qui a donné naissance à des normes abstraites inspirées des bonnes pratiques des auditeurs. Ces normes serviront de référentiel idéal car dans ce cas il n'y a plus de référentiel clair et précis.

Cette démarche s'appuie sur les notions d'efficacité (atteinte des objectifs fixés) et d'efficience (faire le mieux possible sous la contrainte des moyens disponibles) afin d'améliorer les performances de l'organisation.

1.4.3. Audit de management :

L'audit de management est de nature complexe ce qui traduit la difficulté de sa réalisation ; il a pour but de mettre en cohérence la politique régissant l'entité auditee et la stratégie globale de l'organisation. En pratique il s'agit de :

- Vérifier si les politiques de chaque fonction sont conformes aux stratégies de l'organisation.
- Vérifier la conception, la transmission et l'exécution des politiques tout au long de la chaîne hiérarchique.
- Auditer le processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation.

³ Inspiré de J. Renard « *Théorie et pratique de l'AUDIT INTERNE* », op-cit, page 38 à 44.

1.4.4. L'audit stratégique :

Il consiste à confronter l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise à son environnement afin de vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur interne se limite à souligner éventuellement les incohérences et à en rechercher les causes et émettre les recommandations adéquates.

2. Le cadre de référence de l'audit interne⁴ :

Ce volet est pris en charge par l'IIA par le biais du CRIPP (Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne) qui est le cadre conceptuel qui organise les lignes directrices, promulguées par l'IIA, faisant autorité.



Figure 1 : Le CRIPP

Source : www.ifaci.com/audit-controle-interne/cripp/

L'activité de l'audit repose sur la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions obligatoires et recommandées du CRIPP, qui sont au nombre de quatre :

2.1. La définition internationale de l'audit interne (citée précédemment).

2.2. Les principes fondamentaux pour la pratique de l'audit interne :

- Faire preuve d'intégrité, de compétence et de conscience professionnelle.

⁴ <https://docs.ifaci.com/category/cadre-de-refernce-international-des-pratiques-professionnelles-delaudit-interne/lignes-directrices-obligatoires>. Consulté le 03-05-2022 à 22 :45

- Être indépendant de toute influence indue et en phase avec la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation.
- Être positionné de manière appropriée et disposer des ressources adéquates.
- Démontrer la qualité de l'audit interne et son amélioration continue.
- Communiquer de manière efficace.
- Fournir une assurance fondée sur une approche par les risques.
- Être perspicace, proactif et orienté vers le futur.
- Encourager le progrès au sein de l'organisation.

2.3. Code de déontologie :

Le code de déontologie a pour but de promouvoir la culture de l'éthique au sein de la profession d'audit. Il inclut deux composantes essentielles qui sont : les principes fondamentaux pour la pratique de l'audit interne et les règles de conduites décrivant le comportement attendu des auditeurs internes.

2.3.1. Les principes :

Les auditeurs sont tenus de respecter les principes suivants :

- **L'intégrité :**

L'intégrité des auditeurs est la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements.

- **Objectivité :**

Au cours de l'évaluation de l'organisation auditee, les auditeurs sont dans l'obligation de montrer le plus haut niveau d'objectivité professionnelle. L'évaluation des éléments doit se faire de manière équitable et le jugement des auditeurs ne doit en aucun cas être nui ou influencé.

- **La confidentialité :**

Les auditeurs sont tenus de respecter de la valeur et de la propriété des informations qu'ils reçoivent, Ils ne peuvent en divulguer le contenu qu'avec autorisations ou sous contrainte légale.

➤ **La compétence :**

Les auditeurs appliquent leurs connaissances, expériences professionnelles et leur savoir-faire requis pour la réalisation de leurs travaux.

2.3.2. Règles de conduite :

Elles ont pour objet de décrire les normes de comportement attendues des auditeurs internes et leur principal but est de guider la conduite éthique des auditeurs internes. Ces règles aident à la mise en œuvre des quatre principes fondamentaux, elles peuvent être résumées comme suit :

➤ **Intégrité :**

Les auditeurs internes doivent :

- Accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- Respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
- Éviter de prendre part à des activités illégales ou actes déshonorants pour la profession.
- Respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

➤ **Objectivité :**

Les auditeurs doivent éviter de prendre part à des activités ou relations pouvant compromettre le caractère impartial de leur jugement.

Ils ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre leur jugement professionnel et ils sont dans l'obligation de révéler tous les faits matériels qu'il connaissent afin d'éviter de fausser le rapport sur les activités examinées.

➤ **Confidentialité :**

Les auditeurs doivent protéger les informations recueillies et ne pas les utiliser dans un intérêt personnel.

➤ **Compétence :**

Les auditeurs internes ne doivent s'engager que dans des activités pour lesquelles ils ont les compétences nécessaires, ils doivent d'autant plus s'efforcer à améliorer leurs compétences, l'efficacité et la qualité de leurs travaux, dont ces derniers doivent être réalisés dans le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

2.4. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne :

Il est nécessaire pour l'activité de l'audit interne d'être conforme aux normes internationales pour que les auditeurs et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités. Ces normes ont pour objet :

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

Elles sont constituées :

- De déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel.
- D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les Normes. Ces normes sont composées de :
- ✓ **Normes de qualification :**

Elles énoncent les caractéristiques que doivent détenir les personnes et les entités qui accomplissent des activités d'audit interne.

- ✓ **Normes de fonctionnement :**

Elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité qui permettent d'évaluer les services fournis.

- ✓ **Les normes de mise en œuvre :**

Elles complètent les normes de qualification et de fonctionnement en signalant les exigences applicables aux missions d'assurance ou de conseil.

- **Mission d'assurance :**

Dans ce cas, l'auditeur interne procède objectivement à une évaluation approfondie dans le but d'énoncer des opinions indépendantes et fondées.

➤ Mission de conseil :

Elle est mise en place sur demande du client audité, elle a pour objectif de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle d'une organisation.

3. Méthodologie et outils :

Dans l'objectif de mener à bien ses travaux, l'auditeur interne, suit une méthodologie cohérente et utilise un certain nombre d'outils.

3.1. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne :

« La méthodologie de l'auditeur présente la progression cohérente des actions de l'Audit interne tout au long de la mission, en vue d'atteindre efficacement les résultats qu'attend l'entreprise des missions d'audit. Cette méthodologie permet donc de décrire à l'auditeur la méthode qu'il doit employer pour lancer sa mission, effectuer ses travaux, tirer les conclusions, les présenter, et obtenir que les actions en progrès se mettent en place »⁵

Les trois grandes phases d'une mission d'audit interne sont les suivantes :

3.1.1. Phase d'étude :

L'objectif principal de cette mission est de détecter les forces et les faiblesses apparentes du domaine audité.

Cette phase se déroule sur quatre étapes :

➤ Etape de reconnaissance⁶:

cette étape consiste à collecter des informations utiles pour une prise de connaissance approfondie du domaine audité.

La collecte portera notamment sur :

- L'identification et le recueil des procédures, des règlements, des instructions, des directives, des notes...etc. relatives au domaine à auditer ;
- La collecte des rapports d'inspection ou d'audit antérieurs.
- L'obtention ou l'établissement de l'organigramme de l'entité auditee.
- La consultation des informations comptables (balance, extraits de comptes, bilan, compte de résultat...etc.).

⁵ LEMANT, (L) « *La conduite d'une mission d'Audit Interne* », Dunod, Paris, 1995, P10

⁶ NAMOUS,(N) « *Audit interne bancaire* », cours ESB, 2014.

La fin de cette étape de reconnaissance est sanctionnée par la production d'un document appelé « Le plan d'approche » dans lequel seront définies les modalités de mise en œuvre de l'analyse des risques correspondants (l'étape suivante).

➤ Etape d'analyse des risques :

Sur la base des documents collectés lors de l'étape de reconnaissance, les auditeurs internes procèdent à l'identification des forces et des faiblesses apparentes qui doivent s'exprimer par rapport à un objectif de contrôle interne ou une caractéristique normalement attendue pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation ou l'atteinte d'un résultat escompté⁷.

La fin de cette étape donne naissance à un produit appelé : Le tableau des forces et des faiblesses apparentes (TFfA).

« Le TFfA conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue « l'état des lieux » des forces et faiblesses réelles ou potentielles et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation »⁸

➤ Etape de choix des objectifs⁹ :

Les objectifs spécifiques de la mission doivent être déterminés, et ce, afin de se concentrer sur les points essentiels du domaine à auditer.

Le choix des objectifs est effectué, notamment, à partir :

- Des conclusions de TFfA ;
- Des priorités d'actualité ;
- Des préoccupations de la direction générale.

Les objectifs à atteindre sont formulés, le plus souvent, de la manière suivante :

- « S'assurer que... » quand il s'agit de l'existence d'une force ;
- « Apprécier... » quand il s'agit de vérifier l'existence d'une faiblesse ;

⁷ Inspiré de : IFACI-O. LEMANT, « *La conduite d'une mission d'audit interne* », édition DUNOD, 2ème édition,

Paris, 1995, page 65.

⁸ IFACI-O. LEMANT, ibid. page 63.

⁹ M.NAMOUS, « *Audit interne bancaire* », cours ESB, 2014.

- « Évaluer... », « confirmer que... », « vérifier que... », etc.
 - Cette étape se matérialise par « Le rapport d'orientation » qui définit et formalise les axes d'investigation et les exprime en termes d'objectifs à atteindre.
- **Etape de détermination des tâches¹⁰ :**

Lors de cette dernière étape de la phase de vérification, l'auditeur aura à lister l'ensemble des travaux qu'il aura à exécuter sur le terrain et qui sont :

- Les tâches à réaliser ;
- Les investigations à mener ;
- Les tests à effectuer ;
- Les procédures complémentaires à rechercher ;
- Les points de contrôle à approfondir.

Cette étape donne lieu à l'établissement d'un document appelé « Le programme de vérification ». C'est un document interne à la structure d'Audit Interne destiné à définir et répartir l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs.

Le programme de vérification est, généralement, constitué d'un ensemble de feuilles reprenant, chacune, un objectif du rapport d'orientation et listant les travaux à mener ainsi que les modalités de leur mise en œuvre (interview à mener, test à effectuer...etc.).

« Avant d'entamer la deuxième phase de la mission, qui est la phase vérification, la structure d'Audit Interne doit programmer le reste de son intervention afin de maîtriser le déroulement de la mission.

A cet effet, un document appelé « Budget-Allocation-Planning-Suivi » (BAPS) est élaboré.

Le BAPS signifie

- Budget : nombre d'heures/journées consacré à chaque tâche.
- Allocation : répartition des tâches entre les auditeurs.
- Planning : gestion du temps, date de début de chaque tâche.
- Suivi : état d'avancement »¹¹

¹⁰ M.NAMOUS, « Audit interne bancaire », cours ESB, 2014.

¹¹ M.NAMOUS, « Audit interne bancaire », cours ESB, 2014.

3.1.2. Phase de vérification :

Cette étape consiste à réaliser des travaux de vérification sur le terrain et à recueillir des informations fiables et pertinentes sur l'ensemble des éléments permettant d'atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation.

Le travail sur le terrain consiste à :

- Mener des enquêtes.
- Effectuer les contrôles prévus dans le programme de vérification.
- Etablir les fiches de travail, notamment, les feuilles de couverture, les papiers de travail, et rédiger les conclusions sur les Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)¹²

➤ Les feuilles de couverture :

« La feuille de couverture est le document qui, établi en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées »¹³

La feuille de couverture contient les informations suivantes :

- La technique d'audit choisie par l'auditeur avec toutes ses caractéristiques. Par exemple, pour l'interview, l'auditeur précisera le nom, la fonction de l'interviewé, le lieu, l'heure et l'ensemble des questions à poser ;
- Les principales conclusions auxquelles l'auditeur a abouti et les principaux résultats obtenus.

➤ Les papiers de travail¹⁴ :

Ils constituent la matière première de l'auditeur pour : - Etayer chacune de ses constatations et conclusions reprises dans les feuilles de couverture.

- Documenter les faits ayant valeur de preuve et d'argument ;

¹² Idem

¹³ Inspiré de : IFACI-O.LEMANT, « *La conduite d'une mission d'audit interne* », édition DUNOD, 2ème édition,

Paris, 1995, page 89.

¹⁴ NAMOUS, (M) « *Audit interne bancaire* », cours ESB, 2014.

- Constituer une base commune eu vue d'un travail d'échange et d'enrichissement entre les membres de l'équipe d'audit.

➤ **Les FRAP¹⁵:**

C'est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque anomalie ou dysfonctionnement.

La FRAP est structurée de la façon suivante :

- Le problème qui résume le dysfonctionnement.
- Les faits qui le prouvent.
- Les causes qui l'expliquent.
- Les conséquences que cela entraîne.
- Les recommandations qui vont le résoudre.

Après reclassement et tirage, l'ensemble des FRAP constitue le corps du rapport d'audit.

3.1.3. Phase de conclusion¹⁶ :

➤ **L'ossature du rapport :**

Il est élaboré à partir des « problèmes » figurant sur les FRAP. Elle constitue l'enchaînement des messages que la structure d'Audit Interne vient livrer lors des prestations orales et dans le rapport d'audit.

➤ **Le Compte Rendu Final au Site (CRFS) :**

C'est la présentation, par le chef de mission aux principaux responsables du domaine audité, des observations et des conclusions les plus importantes auxquelles la mission d'audit a abouti.

➤ **Le rapport d'audit :**

C'est le document le plus important produit par la structure d'Audit Interne. Il communique à la direction générale et aux principaux responsables du domaine audité les conclusions de la mission.

¹⁵ NAMOUS, (M) « Audit interne bancaire », cours ESB, 2014.

¹⁶Idem.

4. Outils et techniques d’Audit :

Pour que l’auditeur puisse réaliser sa mission dans les meilleures conditions, une bonne méthodologie ne lui suffit pas, il faut en plus qu’il se dote d’outils lui permettant une meilleure organisation de son travail.

De ce fait, une bonne connaissance de ces outils s'avère indispensable pour les auditeurs soucieux de l'efficacité de leurs missions.

Ainsi, nous allons exposer les outils les plus importants en les regroupant en trois catégories¹⁷ :

- Outils d’interrogation.
- Outils de description.
- Outils d’organisation.

4.1. Les outils d’interrogation :

- **Le sondage statistique¹⁸:**

C'est un moyen qui nécessite la préparation minutieuse de questions dont l'énoncé devra être clair et portera sur le sujet étudié. Il permet de recueillir des informations pertinentes et d'étendre, de manière significative, la consultation de la population concernée par le sujet étudié.

- **L'interview :**

« C'est une communication entre deux personnes avec un objectif préalablement fixé. C'est une technique de recueil d'informations qui permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations ; elle apporte à l'auditeur une valeur ajoutée importante à la collecte des informations.

L'interview n'est pas un interrogatoire, elle doit se dérouler dans un climat de collaboration entre l'auditeur et l'interviewé »¹⁹.

¹⁷KHELASSI, (R), « *Les applications de l'audit interne* », HOUMA 2010, p 107

¹⁸ KHELASSI, (R), ibid. p. 124.

¹⁹ M.NAMOUS, « *Audit interne bancaire* », cours ESB, 2014.

➤ **Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) :**

« C'est l'outil privilégié pour l'évaluation du système de contrôle interne, c'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne du domaine audité.

Le QCI est constitué, généralement, d'une liste de questions n'admettant en principe que des réponses « oui » ou « non ». Le QCI est fait pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne et que les réponses positives signalent les points, en théorie, forts »²⁰.

4.2. Outils de description :

➤ **Le diagramme de circulation (Flow Chart) :**

« C'est la photographie de la circulation des documents entre les intervenants au sein d'une banque. Il permet de représenter le circuit suivi par les documents pour une catégorie d'opérations bien déterminée et de suivre l'opération dans son cheminement à travers les différents services concernés »²¹

- ✓ **Le narratif**²² : c'est la transcription narrative de l'auditeur à partir des idées, connaissances et descriptions issues d'une narration orale de l'auditer, d'observations physiques (observation de l'état des actifs physiques), et de constats. L'auditeur doit veiller à ce que sa transcription soit claire et compréhensible par tout le monde.
- ✓ **L'organigramme**²³: C'est un moyen indispensable à l'auditeur, il peut lui être délivré par la structure auditée ou construit par lui-même à partir des informations recueillies par les moyens d'interviews, narrations...etc.

4.3. Outils d'organisation :

➤ **La charte d'audit :** « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte, être cohérents avec les Normes et dûment approuvés par le Conseil »²⁴.

²⁰ M.NAMOUS, « Audit interne bancaire », cours ESB, 2014.

²¹ Idem

²² KHELASSI Réda, « Les applications de l'audit interne », HOUMA, 2010, p. 108.

²³ KHELASSI (R), ibid. p. 111.

²⁴ Norme n°1000 de l'IFACI.

Elle vise, donc, à préciser : la position du service audit interne dans l'organigramme et les missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne.

➤ **Le manuel d'audit interne²⁵:** Ce document est semblable à la charte d'audit mais ne concerne que les auditeurs. Il vise à promouvoir leur activité et a pour principaux objectifs :

- Définir le cadre de travail des auditeurs ;
- Aider à la formation de l'auditeur débutant ;
- Servir de référentiel car contenant des points de rappel aux auditeurs.

➤ **Le plan d'audit²⁶:** Le plan d'audit est un programme annuel ou pluriannuel qui reprend les missions d'audit interne à accomplir. C'est la norme 2010 qui impose le plan d'audit : « Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ».

La réalisation des objectifs poursuivis par la banque nécessite la mise en place d'un audit interne permettant d'assurer l'efficacité du dispositif de contrôle interne. En effet, garantir le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne est l'objectif de l'audit interne.

²⁵ ALIANE, (M) « *L'audit interne bancaire* », mémoire de fin d'études, ESB 6ème promotion, 2004.

²⁶ Idem.

Section 02 : le contrôle interne

L'audit interne évalue le niveau de contrôle interne et veille sur son efficacité, ce qui fait de ce dernier le champ d'investigation de l'audit. Donc il est primordial d'exposer les généralités du contrôle interne.

Le contrôle interne constitue un dispositif indispensable pour l'activité bancaire dans la mesure où il veille à ce que la banque ne soit pas énormément exposée aux différents risques nuisibles à sa performance et à sa vitalité (assurer la continuité de ces activités).

1. Fondements théoriques

L'audit interne évalue le niveau de contrôle interne et veille sur son efficacité, ce qui fait de ce dernier le champ d'investigation de l'audit. Donc il est primordial d'exposer les généralités du contrôle interne.

Le contrôle interne constitue un dispositif indispensable pour l'activité bancaire dans la mesure où il veille à ce que la banque ne soit pas énormément exposée aux différents risques nuisibles à sa performance et à sa vitalité (assurer la continuité de ces activités).

1.1. Définition du contrôle interne :

1.1.1. Définition de l'Ordre des Experts Comptables (France) 1977 :

« Le contrôle interne est la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, il a pour but d'assurer d'un côté la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »²⁷

1.1.2. Définition de l'Américain Institute Of Certified Public Accountants 1978 :

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la Direction »²⁸

²⁷ Renard « Théorie et pratique de l'AUDIT INTERNE », 10ème édition, EYROLLES, 2017, page 126.

²⁸ idem, page 127

1.1.3. Definition du « Consultative Committee of Accountancy» (Grande Bretagne)**1978:**

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle ; financiers et autres ; mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude de l'état des informations enregistrées »²⁹.

1.1.4. Definition du « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO » (Etats-Unis) 1992:

« 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 suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux règlementations en vigueur »³⁰.

1.2. Les objectifs du contrôle interne :

Un dispositif de contrôle interne n'est mis en place que pour un principal objectif qui n'est rien d'autre que le fait d'assurer la continuité et la pérennité de l'organisation, et ceci se fait à travers la réalisation de ses buts poursuivis. Afin d'atteindre ce principal objectif, des objectifs permanents sont assignés au contrôle interne, à savoir³¹ :

- La protection des actifs.
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.
- Le respect des lois, règlements et contrats.
- L'efficacité et l'efficience des opérations.

1.2.1. L'organisation du contrôle interne :

L'organisation du dispositif de contrôle interne est inspirée du modèle des « trois lignes de maîtrise » conformément à l'IIA « The Institute of Internal Auditors » :

²⁹ Idem

³⁰ COSO, « *Internal control-integrated framework* », December 2011, page 1.

³¹ Inspiré de J. Renard « *Théorie et pratique de l'AUDIT INTERNE* », op-cit, page 136 à 139

1.2.2. Le contrôle de premier niveau :

« *Le contrôle de premier niveau assure un contrôle régulier avec un ensemble de moyens mis en œuvre en permanence au niveau des entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées et le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques, de toute nature, associés aux opérations.* »³²

À ce stade, l'ensemble du personnel de l'organisation doit veiller au bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne ainsi qu'à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. Ce contrôle permanent de premier niveau englobe l'autocontrôle, le contrôle hiérarchique et le contrôle automatisé.

1.2.3. Le contrôle de deuxième niveau :

Le contrôle de deuxième niveau est réalisé à postériori et de manière ponctuelle, par l'ensemble des services fonctionnels de l'organisation. Il est également assuré par des unités centrales dédiées exclusivement au contrôle.

Ce contrôle a pour objectif de vérifier la régularité et la conformité des opérations effectuées ou le suivi de risque ainsi que de garantir l'efficacité des contrôles de premier niveau.

Il constitue conjointement avec le contrôle de premier niveau, l'ensemble des contrôles permanents de l'organisation.

1.2.4. Le contrôle de troisième niveau :

C'est un contrôle périodique réalisé par l'Audit Interne et l'Inspection Générale, il peut être programmé dans le "Plan d'Audit" ou inopiné. Ce contrôle consiste en l'évaluation de l'efficacité des contrôles permanents et des processus de gestion des risques.

³²SARDI, (A) « *Audit et contrôle interne bancaire* », EDITION AFGES, Paris, 2002, page 60

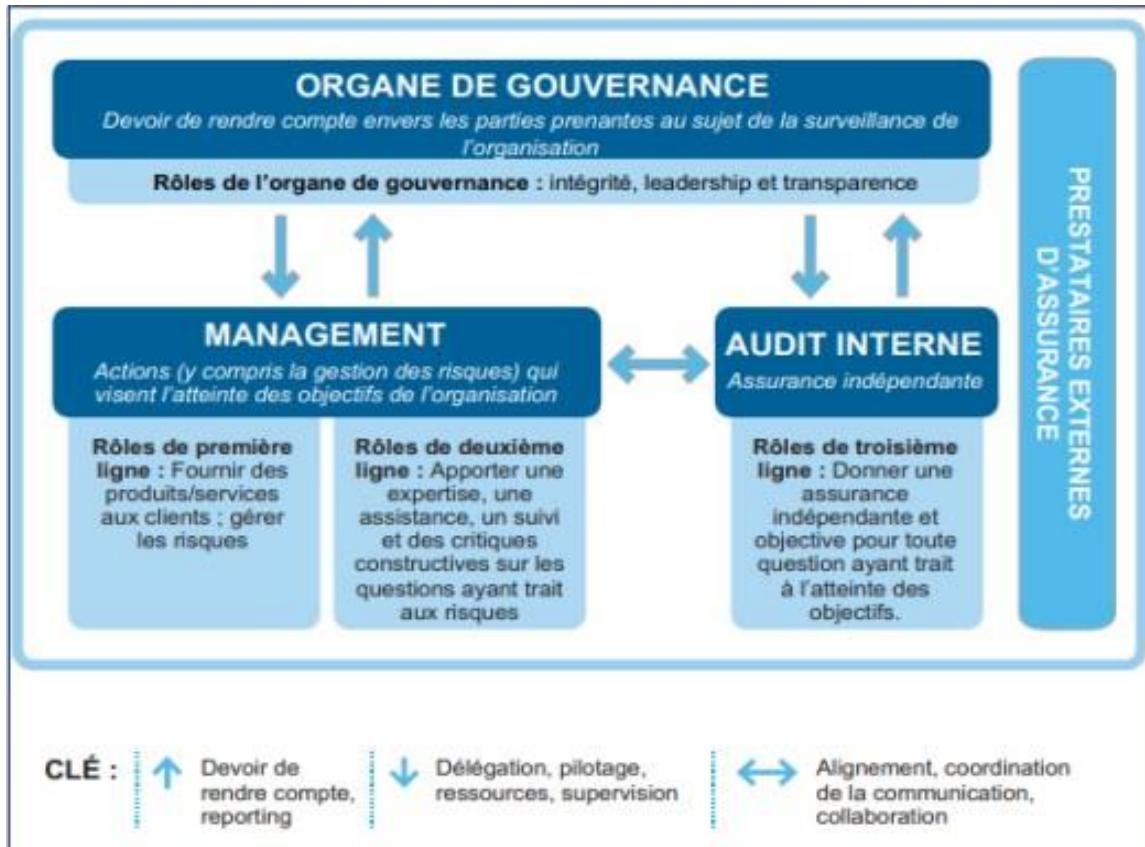


Figure 2 : Le modèle des trois lignes

Source : « Le modèle des trois lignes : Version 2020 des Trois Lignes de Maîtrise »,

IIA,2020, page 4.

1.3. Les acteurs du contrôle interne :

Afin d'assurer l'efficacité du contrôle interne, l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent s'impliquer. Parmi ces acteurs :

1.3.1. Le Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration est dans l'obligation de veiller à instaurer un dispositif de contrôle interne approprié et de fixer les principales stratégies et politiques de la banque. Il a pour rôle de surveiller et de maîtriser les risques importants encourus, de fixer des niveaux acceptables pour ces risques et de s'assurer que la Direction Générale prend les mesures nécessaires pour identifier, mesurer, surveiller, contrôler et approuver ces risques.

Le Conseil d'Administration peut créer un Comité d'Audit pour l'assister dans sa mission de surveillance. Il est chargé de nommer le responsable du contrôle interne et d'approuver la structure organisationnelle globale et de veiller à ce que la Direction Générale surveille l'efficacité du système de contrôle interne.

1.3.2. La Direction Générale :

« La Direction Générale devrait être chargée de mettre en œuvre les stratégies et politiques approuvées par le Conseil, d'élaborer des processus permettant d'identifier, de mesurer, de surveiller et de contrôler les risques encourus, de mettre en place une structure organisationnelle fixant clairement les rapports de responsabilité, d'autorité et de notification, de garantir l'exercice effectif des responsabilités déléguées, de définir des politiques de contrôle interne appropriées et de surveiller l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne »³³. Elle est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

1.3.3. Le comité d'audit :

« Le comité d'audit est un comité qui peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions »³⁴. Il est chargé essentiellement d'apprécier et d'évaluer la qualité du contrôle interne y compris l'audit interne.

2. Conditions d'un bon contrôle interne et son environnement :**2.1. Conditions d'un bon contrôle interne :**

La gestion des risques est un préalable à un bon contrôle interne. D'où l'exigence d'une approche logique, et globale de l'appréciation des risques.

Les cinq composantes du contrôle interne inspirées de celles du référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) et dont l'auditeur doit tenir compte dans sa quête de la compréhension du contrôle interne de l'entité sont les suivantes :³⁵

- L'environnement de contrôle ;
- La procédure d'évaluation des risques de l'entité ;
- Le système d'information et les processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication ;

³³ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire « Cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaires », Bâle, 1998, Principes pour l'évaluation du contrôle interne, principe N° 2, page 11.

³⁴ Règlement Banque d'Algérie N° 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, Article 2, point f, page 2.

³⁵ Hamzaoui, (M) « Audit gestion des risques et contrôle interne », Edition village mondial, paris, 2005, p108)

- Les activités de contrôle ;
- La surveillance des contrôles (pilotage).

2.2. L'environnement du contrôle :

Il faut entendre par là, un environnement interne favorable, c'est à dire la nécessité d'avoir une éthique, une stratégie et une organisation.

2.2.1. La procédure d'évaluation des risques de l'entité :

L'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie des risques et les moyens mis en place par les opérationnels pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables.

2.2.2. Le système d'information et de processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication :

Les éléments du contrôle interne doivent être connus de tous ceux qui auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer. La transparence doit être la règle : pas de rétention d'information, pas de circuits de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous ces éléments misent la bonne maîtrise de l'ensemble

2.2.3. Les activités de contrôle :

Ce sont les dispositifs spécifiques qui permettent à chacun de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne.

2.2.4. La surveillance des contrôles (pilotage) :

La mise en place et la surveillance des systèmes de contrôle incombent en premier aux managers, eux qui pilotent leur activité et gèrent donc les risques qu'elles génèrent. Pour ce faire ils doivent s'approprier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne.

2.3. Les limites du contrôle interne :

Le contrôle interne est confronté aux limites suivantes

2.3.1. Absence de garantie absolue :

Selon le référentiel COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci sont soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il

s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs.

2.3.2. Coût du contrôle interne :

Lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

Conclusion

L'audit interne, est devenu une nécessité absolue au sein de la banque vu le rôle qu'il joue dans la maîtrise des opérations de la banque et des risques encourus. Il permet de fournir aux dirigeants de la banque une évaluation indépendante et objective du niveau d'efficacité et de contrôle des processus opérationnels mis en œuvre.

On peut conclure que le système de contrôle interne est une composante essentielle de la gestion d'un établissement car il lui permet la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

À travers ce deuxième chapitre, nous avons pu montrer l'importance du contrôle interne et de l'audit interne pour la banque.

Nous avons jugé important d'exposer ces deux notions fondamentales avant de développer la notion de la gouvernance de banque, dont cette dernière fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 02

La gouvernance de la banque

Introduction

La notion de gouvernance a concerné en premier lieu les entreprises, puis elle s'est propagée aux banques, étant donné que la banque est une firme industrielle et vu son implication croissante dans la sphère réelle. De plus, la banque occupe une place centrale où le développement économique d'un pays lui est tributaire. Il est devenu impérieux de mettre en place une gouvernance propre à la banque.

Dans ce chapitre nous allons voir :

- La définition de la gouvernance de banque ;
- Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de banque.

Section 01 : Généralité sur la gouvernance de la banque

Avant d'entamer la première section, nous devons tout d'abord avoir une connaissance préalable sur la notion de gouvernance.

1. Gouvernance de la banque :

Avant d'entamer la première section, nous devons tout d'abord avoir une connaissance préalable sur la notion de gouvernance.

Selon Berle et Means (1932), la problématique de la gouvernance est souvent expliquée par les enjeux de la séparation entre le capital et le contrôle.

Elle décrit la nature de la relation qui relie les différentes parties prenantes notamment les dirigeants et les actionnaires, cela détermine la capacité de la firme à créer de la valeur et constitue alors un levier important de sa croissance.³⁶

Une organisation est souvent perçue comme une coalition formée par un ensemble des contrats implicites et explicites, reliant des propriétaires des facteurs de production à des consommateurs. Ainsi, en se référant à la théorie d'agence, le transfert du mandat d'agence du principal (actionnaire) vers l'agent (dirigeant) entraîne des problèmes d'agence.³⁷

Dans ce sens, la résolution des problèmes d'agence créés suite à la séparation entre le contrôle et la propriété engendre des coûts d'agence, à savoir les coûts de surveillance, les coûts d'obligation et la perte résiduelle. C'est dans ce sens que les organisations mettent en place des mécanismes à la fois externes et internes pour assurer la meilleure coordination possible entre actionnaires, dirigeants et autres parties prenantes.

En raison de son évolution, le concept de la gouvernance ne retient pas l'unanimité des chercheurs et des spécialistes dans le domaine³⁸, la définition classique considère la gouvernance comme un ensemble des mécanismes internes et externes, qui servent à aligner les intérêts des dirigeants aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes de la firme.

³⁶caby, Hirigoyen, 2005

³⁷Jensen, Meckling, 1976

³⁸www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf consulté le 15/06/2022

1.1. La gouvernance dans le secteur bancaire :

L’implication croissante des établissements financiers et bancaires dans la sphère réelle et l’importance des externalités liées aux services bancaires sont à l’origine de l’apparition de la gouvernance bancaire.

1.2. Définition et caractéristiques de la gouvernance bancaire

Le secteur bancaire est fortement tributaire des contraintes aussi bien internes qu’externes dans l’orientation de son activité, en raison de l’importance des risques inhérents.

De ce fait, les banques instaurent des mécanismes internes et souvent d’ordre externe ayant comme objectif de surveiller et contrôler l’activité du dirigeant pour mieux orienter et inciter son comportement.

Ces Mécanismes sont relatifs à des dispositifs imposés par des réglementations d’ordre interne (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et externe (Bâle II, normes

IAS/IFRS – comme règles de transparence d’information financière, loi bancaire, marchés financiers, etc.)³⁹

En effet, la gouvernance bancaire contribue à l’instauration d’un climat :

- Stable (réglementation prudentielle)
- Confiant des deux côtés de son bilan : prêteurs (épargnants) et emprunteurs (Demandeurs de crédits).

Toutefois, une bonne gouvernance bancaire est favorisée par une bonne communication financière interne et externe.⁴⁰

La banque est le principal noyau de financement de l’économie⁴¹. Une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance durable de l’économie et une allocation efficiente de l’épargne⁴².

La gouvernance bancaire postule que la mobilisation et l’allocation des fonds de manière efficiente permet de diminuer le coût du capital pour les entreprises, d’accélérer la formation

³⁹ www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf consulté 15/06/2022

⁴⁰ Saidane, (D) la bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement, les actes de la réunion ad-hoc d’experts sur le financement du développement en Afrique du nord

⁴¹ Anderson et Campbell 2004

⁴² Caprio et alii 2004

du capital et de stimuler la croissance de la productivité. Ce type de gouvernance présente néanmoins un certain nombre de spécificités qui compliquent son application⁴³.

La gouvernance bancaire est plus globale que celle des entreprises des autres secteurs : si dans un sens étroit, la gouvernance se traduit par la défense des intérêts des actionnaires, pour les banques, il est nécessaire d'adopter une approche plus ouverte des réalités économiques et financières. En effet, les intérêts des déposants sont tout aussi importants que ceux des actionnaires et le problème de l'asymétrie de l'information se pose aussi bien pour les premiers que pour les seconds. Lévine (2004) distingue à cet égard différentes gouvernances selon que l'actionnariat et les déposants sont diffus ou concentrés. La principale difficulté est alors de défendre les intérêts des actionnaires et des déposants minoritaires.

La gouvernance bancaire est fortement régulée : faire face à cette asymétrie implique des ressources que les déposants peuvent difficilement réunir. Dans ce cas, et même si elle peut gêner l'activité des banques en matière de production de crédits ou d'instruments financiers, l'intervention de l'Etat ou d'une autorité de régulation peut atténuer ce problème. Par ailleurs, cette opacité (ou plutôt complexité) de l'activité bancaire est d'autant plus contrôlée que le fonctionnement des banques est une source d'impôts et de taxes importantes pour le budget de l'Etat et qu'elles sont déterminantes dans la mise en œuvre des politiques économiques. Si elle permet de résoudre – en partie – les problèmes d'agence liés au fonctionnement des banques, l'intervention de l'Etat peut elle-même être source de difficultés. En effet, l'agenda et les priorités politiques de l'Etat peuvent ne pas correspondre avec la maximisation de la valeur pour les banques. Cet agenda peut limiter ou orienter la prise des risques par les banques et par leurs clients et/ou favoriser certains groupes d'intérêt. En tant que régulateur, l'Etat peut ainsi s'opposer à l'entrée de banques étrangères qui risquent de concurrencer sérieusement le secteur public. En tant qu'actionnaire (souvent majoritaire), l'Etat peut servir ses propres intérêts au détriment de ceux des actionnaires minoritaires.

La gouvernance bancaire est influencée par la forte opacité des banques : en effet, une analyse de la gouvernance bancaire suppose une connaissance des managers de ces banques, des mécanismes de leur contrôle et de motivation/rémunération. Ceci est rarement possible et les chercheurs ou les observateurs sont obligés de se rabattre sur des « proxy », des indicateurs, des estimations quantitatives qui permettent de se rapprocher de la réalité de l'exercice du

⁴³ Benkahla ; (M)et ali, Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes, Marrakech, Le 19-20 février 2007, PP.29-30

pouvoir à l'intérieur et à l'extérieur des hautes sphères de la décision bancaire. L'opacité relative des activités bancaires est notamment liée aux difficultés de mesurer les performances et de cerner les risques et à la possibilité de fuite en avant dans l'endettement : les administrateurs d'une banque peuvent choisir de cacher le risque par de nouveaux engagements (risques) à des taux de plus en plus élevés.

1.3. Les mécanismes de la gouvernance bancaire :

La gouvernance bancaire s'exerce sur la base d'un certain nombre de mécanismes. Il s'agit essentiellement de l'organisation de la concurrence bancaire et des règles prudentielles adoptées par et pour ce secteur. Un des principaux dispositifs d'élaboration et d'évolution de ces règles prudentielles est constitué par les accords ou normes de Bâle 1 et Bâle 2.

1.4. La concurrence bancaire :

Un système financier fiable et efficient est essentiel au développement et à la croissance à moyen et long terme de l'économie.

En effet, pour le secteur bancaire, la question qui se pose est de savoir ; si le pouvoir de marché permet à la banque d'avoir une meilleure efficience. La grande particularité de ce marché est la présence périlleuse de l'asymétrie d'information qui amène à l'aléa moral et à la sélection adverse. Ces derniers effets rendent la banque sensible à la conjoncture économique.⁴⁴ En outre, pour réduire ce risque idiosyncrasique, c'est-à-dire les effets de l'asymétrie d'information, la banque doit fournir plus d'efforts, qui sont coûteux, pour l'analyse et la surveillance des projets à financer. Or, elle peut subir des coûts supplémentaires si et seulement si elle détient un pouvoir de marché et n'est pas contrainte par la concurrence.

Selon Dell'Ariccia^{xiii}, les entrepreneurs sont réticents vis-à-vis de la sélection et de la surveillance des projets par les banques. L'auteur argumente que ce processus est consommateur de temps, d'où la perte d'opportunités de profits pour les firmes. De même, souvent les entrepreneurs ne veulent pas révéler la vraie solvabilité de leurs projets.

En conséquence, à cause du problème de passager-clandestin qui existe sur le marché bancaire concurrentiel, les banques n'oseront pas appliquer la sélection par crainte de perdre leurs clients. Comme résultat, dans la période d'expansion économique, quand il y a une grande

⁴⁴Ion LAPTEACRU et Emmanuelle NYS, L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficience des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale, publié dans « *Revue Economique* », Vol.2, n° 62, 2011

proportion de nouvelles firmes (peut-être d'une mauvaise qualité), la non- sélection peut entraîner la dégradation de la qualité moyenne du portefeuille de crédits.

En étudiant le marché bancaire des PECO pendant⁴⁵la période 1995-1998, Grigorian et Manole (2002) trouvent que la concentration du marché a un effet positif sur l'efficience de coût des banques, qui a été déterminée par la méthode non-paramétrique.

Fries et Taci (2005) élargissent la période analysée jusqu'à 2001 et estiment le niveau d'efficience de coût par la méthode paramétrique, appliquant la forme translog de la fonction de coût des banques. En utilisant la part de la banque sur le marché des dépôts comme indice de pouvoir de marché, les auteurs montrent que le pouvoir de marché améliore l'efficience de coût des banques, mais le résultat est faiblement significatif.

1.4.1. Le cadre conceptuel de Bâle 2 (défis et enjeux) :

Les normes de Bâle 2 constituent un dispositif international prudentiel visant à mieux appréhender les risques/engagements bancaires et à les mettre en rapport avec les fonds propres de chaque banque. Ces normes agissent en faveur d'une convergence internationale des modes de régulation des activités bancaires et de standardisation des approches du risque.

Tout en étant en continuité avec les dispositifs liés à Bâle 1, l'adhésion à Bâle 2 renvoie à un processus plutôt qu'à un état fini ou figé. Ce processus a pour principales finalités d'une part, la modernisation des systèmes bancaires et l'insertion dans l'économie mondialisée et d'autre part, la sécurité des transactions bancaires. Cette dernière finalité peut néanmoins ne pas être parfaitement compatible avec l'approfondissement financier et la facilitation du commerce.

➤ Bâle 2 : une approche globale de la régulation bancaire :

A partir d'une approche plus globale et dynamique des risques les dispositions de Bâle

II reposent sur trois piliers :

- Les établissements de crédit sont tenus de respecter un niveau minimum de fonds propres pour couvrir leurs risques de crédit, opérationnels et de marché

⁴⁵ Ion LAPTEACRU et Emmanuelle NYS, L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficience des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale, publié dans « *Revue Economique* », Vol.2, n° 62, 2011

- La Banque centrale doit s'assurer que les établissements de crédit disposent d'instruments leur permettant de maîtriser les risques et de respecter en permanence un niveau adéquat de fonds propres ;
- Les établissements de crédit sont tenus de publier des informations fiables et régulières sur les risques encourus, ainsi que sur les dispositifs mis en place pour leur maîtrise et l'adéquation de leurs fonds propres⁴⁶

La dernière crise financière, qui a fortement impacté les marchés financiers et plus globalement l'économie mondiale, a mis en évidence les limites du dispositif réglementaire actuel défini par les accords Bâle III. En effet, même si le dispositif Bâle II a permis une avancée majeure dans l'amélioration des méthodes de mesure des risques dans les établissements bancaires (mesure affinée du risque de crédit, introduction du risque opérationnel...), la crise a révélé l'insuffisance de ce dispositif à couvrir correctement l'ensemble des risques (notamment le risque de liquidité, le risque de procyclicité, l'encadrement insuffisant du risque de marché). Sous l'impulsion du G20, le Comité de Bâle a élaboré un ensemble de nouvelles mesures dites Bâle III visant à renforcer les ratios de solvabilité de Bâle II et à améliorer de façon plus globale le dispositif de supervision du système financier à l'échelle internationale afin de se prémunir contre de nouvelles crises systémiques⁴⁷.

1.4.2. Le cadre des nouvelles mesures réglementaires Bâle III :

L'orientation des nouvelles mesures réglementaires Bâle III s'articule autour de deux approches :

- **Une approche microprudentielle** : pour améliorer, au niveau de chaque établissement financier, la capacité à résister en période de stress à travers le renforcement des normes d'exigence de fonds propres, de liquidité et de standard de gestion des risques ;
- **Une approche macroprudentielle** : pour limiter la procyclicité et renforcer la surveillance du risque systémique.

Sur le plan microprudentiel, parmi les mesures clés proposées, on peut citer : le renforcement de la qualité et de la quantité des fonds propres (partie numérateur du ratio de solvabilité). Autrement dit, les fonds propres « Noyau dur », composés d'actions et de bénéfices

⁴⁶ Ion LAPTEACRU et Emmanuelle NYS, L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficience des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale, publié dans « *Revue Economique* », Vol.2, n° 62, 2011

⁴⁷ Sellami (R.), Application des nouvelles réformes Bâle III dans le contexte du marché maghrébin, Le Maghreb en mouvement, édité par Kurt Salmon, 2011, PP. 44-45

mis en réserve, devront présenter 7 % des activités de marché ou de crédit des banques, contribuant ainsi à limiter l'incitation à la prise de risque ;

L'amélioration de la couverture des risques de marché et de contrepartie (partie dénominateur du ratio de solvabilité) : durcissement par rapport aux accords Bâle II des règles de calcul des exigences en fonds propres, notamment sur les activités de marchés et de la titrisation qui ont été fortement impactées lors de la dernière crise financière. Il est question de mettre en place une série de mesures complémentaires pour mieux appréhender le risque en cas d'événement extrême ; l'encadrement du risque de liquidité.

Le Comité de Bâle propose la mise en place de deux ratios de liquidité : le Liquidity Coverage Ratio (LCR), ratio court terme qui exigerait des banques de détenir un stock d'actifs sans risque facilement négociables, afin de résister pendant trente jours à une crise ; et le Net Stable Funding Ratio (NSFR), ratio long terme qui vise le même objectif mais sur un an. En clair, les établissements de crédit ne pourraient investir dans des actifs à long terme qu'avec des ressources à long terme. Idem quant aux actifs à court terme.

L'introduction d'un ratio de levier permet d'évaluer la taille des engagements des banques par rapport à la taille de leur bilan afin d'éviter un trop fort endettement des banques.

Le processus d'élaboration des règles Bâle III a fait l'objet d'un intense lobbying de la part des banques afin d'ajuster les modalités de mise en œuvre. Un délai assez long a été négocié afin de donner le temps aux établissements bancaires de se conformer aux nouvelles exigences et d'adapter éventuellement leurs activités et leurs business modèles sans menacer le financement de l'économie dans son ensemble :

Le renforcement progressif des règles de calcul des fonds propres ; 2013 jusqu'à 2019.

Ratio de liquidité : entrée en vigueur en 2015 pour le ratio court terme LCR et en 2018 pour le ratio long terme NSFR.

Section 02 : Les principales théories de la gouvernance

Il n'existe pas de théorie pionnière de la gouvernance. Cette dernière est la résultante de plusieurs constructions théoriques. Ces courants appartiennent au même paradigme mais proposent des explications différentes de l'efficience des organisations et de leur existence. Le premier courant est d'origine contractuelle et le second est d'origine cognitive.

1. Les théories contractuelles de la gouvernance :

La notion centrale de l'approche contractuelle est celle de la firme perçue comme un nœud de contrats, un centre contractant chargé de gérer de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à la production. Trois théories constituent l'essence de ce courant contractuel.

1.1 La théorie des droits de propriété :

A.A. Alchian et H. Demestz sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété.⁴⁸ La firme est définie comme un nœud de contrats (*nexus of contracts*) et le dirigeant a pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein du « nœud » coopératif. Au sein de la théorie des droits de propriété, Furubotn et Pjovich⁴⁹ ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droits de propriété. Ils décomposent les droits de propriété en trois grandes parties :

- **L'usus** : le droit d'utiliser le bien.
- **Le fructus** : le droit d'en percevoir les fruits.
- **L'abusus** : droit du décider du sort du bien et d'en faire ce que bon nous semble

Selon la théorie néoclassique, la décomposition du droit de propriété entre les mains de plusieurs personnes a pour effet de réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi un propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage, et améliorer ses efforts au sein de son organisation.

Dans la firme managériale, il existe une séparation entre le management de l'organisation assuré par le manager et la propriété de la firme assurée par le détenteur de capital. Dans ce cadre le manager ne peut disposer que de l'usus alors que le fructus et l'abusus sont possédés

⁴⁸ Production, Information costs & Economic Organization, The American Economic Review, Vol 62, N°5, Decembre 1972 p777-795

⁴⁹ Journal of Economic Literature 10, December1972, p.1137-1162

par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts et s'avérer être une source d'inefficacité.

En résumé, la théorie des droits de propriété nous indique que la séparation entre fructus, usus et abusus, qui symbolise l'entreprise managériale tend à atténuer l'efficacité des droits de propriété. Les parties en présence, bénéficiant chacune d'une partie des droits de propriété sur la firme vont, dès lors, poursuivre des intérêts pouvant être divergents.

1.2. La théorie de l'agence :

M.C. Jensen et W.H. Meckling, fondateurs de la théorie de l'agence, s'inspirent à l'origine de la démarche d'Alchian et Demsetz, pour définir la firme comme nœud de contrats. Le modèle explicatif des structures de financement et d'actionnariat, est fondé sur les hypothèses d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts entre le dirigeant - propriétaire, les nouveaux actionnaires et les créanciers financiers.

Pour M.C. Jensen et W.H. Meckling « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque⁴⁴. Dans le cas présent, la relation d'agence concerne le principal (l'actionnaire) et son agent (le gestionnaire), ce dernier s'étant engagé à servir les intérêts du premier. De ces relations émane la notion de coûts d'agence, coûts qui résultent du caractère potentiellement opportuniste des acteurs (hasard moral) et de l'asymétrie d'informations entre les cocontractants (sélection adverse) :

- **La sélection adverse, ex ante** : l'agent dispose d'informations alors que les principaux ne les ont pas, il peut les cacher avant de signer le contrat.
- **Le hasard moral ex post** : les principaux ne sont jamais assurés que l'agent mettra tout en œuvre pour exécuter le contrat et ne poursuivra pas des objectifs qui lui sont propres.

Les coûts générés par une telle situation constituent les coûts d'agence, Ils représentent la perte de valeur par rapport à une situation idéale où il n'y aurait pas d'asymétrie d'informations et de conflits d'intérêts. Selon les théoriciens de l'agence une organisation est réputée efficace si elle minimise les coûts d'agence.

Pour M.C. Jensen et W.H. Meckling, les problèmes d'agence engendrent trois types de coûts⁵⁰.

⁵⁰ Theory of the firm, Managerial Behavior, "Agency Costs & Ownership Structure », Strategic Management Journal, 1976, p.305-360

- **Les coûts de surveillances (monitoring expenditure)** : ce sont les coûts supportés par le principal pour s'assurer que son agent gère conformément ses intérêts.
- **Les coûts d'obligation (bonding costs)** : supportés pas l'agent pour mettre en confiance le principal.
- **Les pertes résiduelles (residual loss)** : ce sont les coûts inhérents à la divergence d'intérêt entre le manager et les actionnaires (mauvaises allocations des ressources, choix d'une stratégie non optimale...).

Selon les analyses d'Alchian et Demsetz puis de Jensen et Meckling, la situation d'efficience optimale est celle où la direction et la propriété sont assumées par une seule et même personne. Dans le cas contraire, les actionnaires, exposés à un hasard moral et à une sélection adverse résultants de l'autonomie croissante du manager, n'ont aucune certitude que ce dernier fera un usage optimal de leurs capitaux. Plus la part du capital de l'organisation possédée par le manager n'est faible, plus l'incitation à maximiser la rémunération des fonds propres est faible. Pour ces raisons, les relations entre les actionnaires et les dirigeants sont nécessairement conflictuelles. Les divergences d'intérêt sont de trois ordres⁵¹.

- Divergence entre les actionnaires et les managers quant à l'horizon des décisions.
- Divergences quant à la perception du risque.
- Divergences au sujet des avantages tirés par les dirigeants de leur position.

Dans une vision moins restrictive de la gouvernance, une autre définition est donnée par Charreaux : « Le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des mécanismes (organisationnels ou institutionnels) qui gouverne les décisions des dirigeants et définit leur espace discrétionnaire »⁵². Cette définition permet d'inclure l'ensemble des mécanismes de gouvernance tendant à délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants. Jensen soutient qu'il existe seulement quatre forces de contrôles, externes et internes, qui peuvent servir à restreindre le pouvoir de décision des dirigeants :

- Les marchés de capitaux.
- Le système juridique/politique/réglementaire.
- Les marchés des produits et des facteurs de production.
- Le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration.

⁵¹ Frédéric PARRAT : Le gouvernement d'entreprise, Editions MAXIMA, Paris 1999, p.37-38

⁵² Gérard CHARREAUX et Philippe DESBRIERE « *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale* », Finance Contrôle et Stratégie, Vol1,2, 1998, p.73

1.3. La des coûts de transaction :

théorie L'élargissement du cadre théorique et l'intégration d'autres stakeholders, particulièrement les salariés, ont conduit à la fondation de la théorie des coûts de transaction par O.E.Williamson. Cette théorie considère que la firme existe pour pallier les failles du marché, liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts, la théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante). Elle explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs à financer. Pour O.E. Williamson, on internalise pour éviter d'être spolié et perdre le minimum de valeur par rapport à ce qui serait réalisable par rapport à l'optimum de premier rang, à l'économie du Nirvana.⁵³

S'appuyant sur le principe d'efficacité, O.E, Williamson définit les coûts de transaction, comme « les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de biens ou services entre firmes⁵⁴.Il décrit les coûts de transaction comme la somme des coûts ex ante de négociation et de rédaction du contrat reliant deux entités et des coûts ex post d'exécution, de mise en vigueur, et de modification du contrat, en cas d'apparition de conflits, il considère aussi que les coûts de transaction incluent les coûts d'agence.⁵⁵

L'efficacité des diverses institutions économiques doit donc s'apprécier par les coûts de transactions qu'elles engendrent. Ainsi les firmes, conçues comme des « structures de gouvernance interne » de transactions auparavant régies par les mécanismes du marché, existeraient du fait de leurs avantages en termes de coûts de transactions.

Williamson identifie deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts d'agence et donc les coûts de transaction :

- **Les mécanismes intentionnels** : permettant de gérer avec efficacité les transactions en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques, par exemple, l'intervention du conseil d'administration pour contrôler une transaction censée financer des

⁵³ Gérard CHARREAU, « *A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise* », Session inaugurale du colloque de l'Association Francaise de Finance, Paris,2001, p.14.

⁵⁴ « Economic Organization, Firms, Markets and Policy control , Wheatsheafbooks,1986

⁵⁵ « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », Journal of Economic Literature, Vol XIX,1981, p.1537-1568.

investissements spécifiques à la firme. Le conseil d'administration est supposé capable par le biais des audits internes de déterminer les causes de dépassement des coûts prévisionnels et de décider en perspective du sort du dirigeant.

- **Les mécanismes spontanés :** de nature contractuelle, destinés à protéger les transactions concernant des actifs redéployables, à l'instar du marché, qui, selon Williamson sanctionne tout dépassement de coûts prévisionnels⁵⁶ D'autres mécanismes existent aussi comme les garanties contractuelles, les procédures légales de règlement judiciaire...

Trois critiques sont faites principalement à ces travaux. Elles concernent le caractère partiel des explications, la nature statique des modèles et le non prise en compte des spécificités institutionnelles des différents cadres nationaux⁵⁷.

La théorie de l'enracinement, plus récente, souffre également de ce biais, mais surmonte partiellement le problème du caractère statique des explications (Il convient de noter que le cadre institutionnel est intégré dans la théorie de Williamson mais sous forme de paramètres. Ses travaux sur la théorie des coûts de transaction, n'expliquent cependant pas l'évolution du cadre institutionnel lui-même, considéré comme exogène).

⁵⁶ 1 O.E. WILLIAMSON, « *The Economic Institutions of Capitalism* », The Free Press, New-York, 1985

⁵⁷ : Gérard, (C) « *Le gouvernement des entreprises* », Corporate Governance, Théories et faits », Economica, Paris ,1997

Section 03 : Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de la banque

Pour illustrer le lien entre la gouvernance bancaire et l'audit interne on fait recours à la définition de l'audit interne approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'administration de l'IFACI « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une entreprise 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 entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management de risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Cette définition assigne à l'audit interne la mission de contribuer au management des risques et à la bonne gouvernance. En outre, l'audit interne est un métier qui a pour mission d'évaluer les décisions, les procédures, les processus de gestion, l'organisation elle-même (il donne de la visibilité aux dispositifs internes de l'entreprise), ce qui veut dire que quand on prend une décision pour une bonne gouvernance, il faut l'évaluer pour voir si la décision prise est bonne⁵⁸.

Ainsi, l'audit interne joue un rôle déterminant dans la bonne gouvernance. C'est la raison pour laquelle, la norme 2130 de l'audit interne a bel et bien précisé les aspects sur lesquelles l'audit interne doit porter son évaluation en matière de la gouvernance d'entreprise⁵⁹ Promouvoir les règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation.

- Garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte.
- Bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation des informations relatives aux risques et aux contrôles.
- Fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités.
- 2130. A1- l'audit doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique.

⁵⁸ Gouesse. G.B, « *L'audit interne n'est pas un métier qui se pratique de manière désordonnée* », Washington, 2010

⁵⁹Bertin. E, p 152.

- 2130. C1- les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs et objectifs généraux de l'entreprise.

Selon l'IIA (2006), l'audit interne en tant que juge et conseiller, il doit fournir des évaluations indépendantes et objectives sur la pertinence et l'efficacité de la structure et des mécanismes de gouvernance. Il doit agir en tant que moyen de changement en recommandant des améliorations, afin d'accroître l'efficacité du processus de gouvernance.

En raison de la complexité de l'environnement bancaire, l'audit interne doit donner une assurance que tout est sous contrôle en présentant des preuves, des explications et des recommandations pour les dirigeants de la banque chargés de la gouvernance. L'audit interne contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation et cela à travers l'évaluation et le renforcement de la gouvernance.

Conclusion

Le troisième chapitre nous a permis d'explorer les aspects théoriques de la gouvernance bancaire et de les relier à la fonction d'audit interne.

L'audit est devenu un élément essentiel de la gouvernance bancaire pour détecter les erreurs et les anomalies et limiter les risques éventuels.

L'audit interne fournit les informations précises sur les risques et les systèmes de contrôle interne, ce qui nous permet de confirmer que l'audit interne est rôle clé dans la gouvernance de la banque.

Chapitre 03

L'audit du crédit d'investissement ETTAHADI

Introduction

Ce chapitre sera consacré au cas pratique qui consiste en le déroulement d'une mission d'audit interne afin d'évaluer le processus de traitement du crédit d'investissement « ETTAHADI » au sein de l'agence BADR.

En effet, nous allons appliquer la procédure de déroulement d'une mission d'audit interne avec les différents outils et dispositions prévus pour chaque phase sur le cas du crédit d'investissement « ETTAHADI » au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR).

Le chapitre de notre cas pratique sera structuré en trois (3) sections :

- Section 01 : présentation de la structure d'accueil
- Section 02 : Le crédit d'investissement au niveau de la BADR
- Section 03 : Le déroulement d'une mission d'audit interne du crédit d'investissement « ETTAHADI » au niveau de la BADR.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette première section sera consacrée à la présentation de l'organisme et de la structure d'accueil dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique, à savoir, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural et l'Inspection Générale.

1. Présentation de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « BADR » a été créée le 13 mars 1982 par le biais du décret n° 82-106 portant création et fixant les statuts de la BADR, sous la forme d'une société par actions au capital souscrit entièrement par l'État.

Les statuts de cette institution financière prévoient que cette dernière avait pour objet l'exécution de toute opération bancaire, l'octroi de prêts et de crédits sous toutes formes ainsi que de contribuer conformément à la politique du gouvernement :

- Au développement de l'ensemble du secteur de l'agriculture ;
- À la promotion des activités agricoles, artisanales et agro-industrielles du monde rural.

L'activité de la Banque, sur décision des pouvoirs publics, s'est vue recentrée sur le financement de l'agriculture, de la pêche, de l'aquaculture et des activités connexes seulement et ce, depuis 2005.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 327 agences, 39 Groupes d'Exploitation Régionaux, 44 directions centrales et plus de 7800 agents activent au sein des structures centrales, régionales et locales.

Le capital social de la BADR s'élève à 54.000.000.000 Dinars Algériens et son siège social se situe au Boulevard Colonel AMIROUCHE, Alger.

1.1. Rôle de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural :

Son rôle est traduit par les points suivants :

- Assurer un développement harmonieux des domaines d'activités de la Banque, par l'introduction de nouvelles techniques managériales et l'insertion de nouvelles gammes de produits, et adapter une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Satisfaire les clients par le biais de produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- Gérer rigoureusement la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises ;
- L'extension et le redéploiement de son réseau.

- Augmenter les ressources aux meilleurs coûts, tout en rentabilisant celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.

1.2. Missions de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural :

La principale cause de création de la BADR se résume au fait de répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, ainsi que d'assurer l'indépendance économique du pays et de relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont reprises à travers les points suivants :

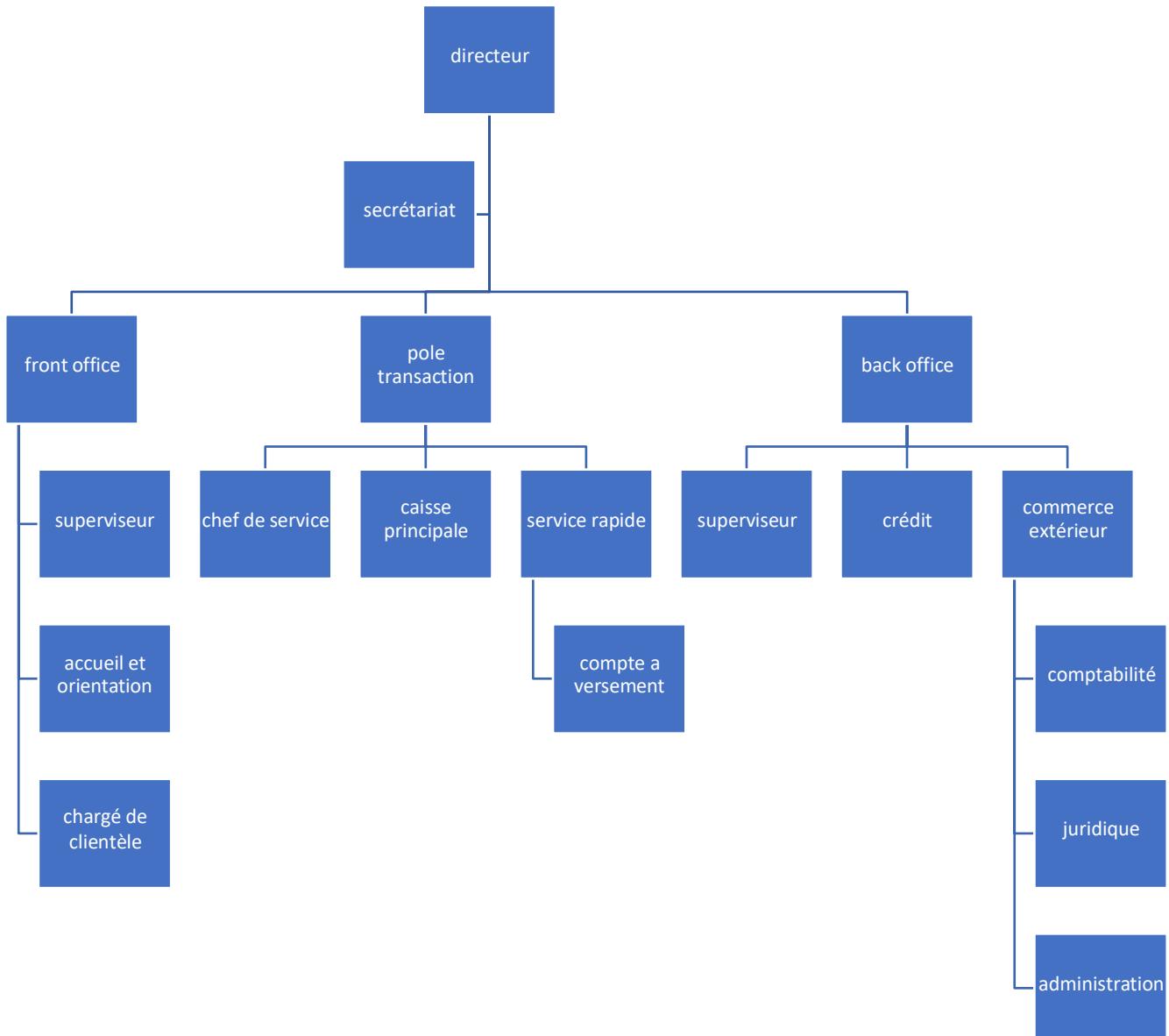
- L'ouverture de compte à toute personne faisant la demande.
- La réception des dépôts à vue et à terme.
- Participer à la collecte de l'épargne.
- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie.
- Contribuer au développement du secteur agricole.
- Assurer la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.
- Contrôler avec les autorités de tutelle, la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

2. Présentation de l'agence d'accueil BADR 361 BEJAIA :

L'agence est la structure de base d'exploitation, de traitement et de suivi de différentes opérations de banque, de dépôts et de crédit. Elle constitue en elle-même un fonds de commerce dont elle assure le développement en fonction des orientations qui lui sont données.

L'agence 361 a commencé son activité en 1984 avec pour mission d'offrir des services conformes aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante. Le personnel de la BADR s'élève à 17 éléments. Parmi ses services, le service crédit occupe une place privilégiée. Car il constitue le compartiment de la banque qui assure la principale fonction du banquier qui est certainement la plus délicate, compte tenu des risques encourus en matière de prise d'engagement.

2.1. Organigramme de l'agence BADR :



Source : organigramme de l'agence BADR

Section 02 : Présentation du cycle de crédit.

L'opération de crédit est tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature, tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Sont assimilés à des opérations de crédit le crédit-bail, et, de manière générale, toute opération de location assortie d'une option d'achat.⁶⁰

1. Différents segments de marchés⁶¹:

L'activité de crédit répond aux divers besoins de financement des particuliers, des professionnels et des entreprises. On distingue trois types de clientèle, la clientèle financière, la clientèle non financière privée et la clientèle non-financière publique. A partir de cette segmentation, chaque établissement de crédit opère ses propres distinctions afin de suivre son activité par type de clientèle.

1.1. La clientèle financière comprend :

Les institutions financières hors établissements de crédit, les entreprises d'investissement, les organismes de placements de valeurs mobilières et les fonds communs de titrisations.

1.2. La clientèle non financière privée comprend :

Les sociétés, les entrepreneurs individuels, les particuliers, les entreprises d'assurance et de capitalisation ainsi que les administrations privées.

1.3. La clientèle non financière publique comprend :

Les administrations publiques (Étatiques).

2. Différents types de crédit :

Les crédits bancaires se subdivisent en deux principales catégories : Les crédits d'exploitation et Les crédits d'investissement.

⁶⁰ L'article L 313-1 du Code monétaire et financier français.

⁶¹ Mémento Audit et commissariat aux comptes 2018/2019, paragraphe 79080, édition FRANCIS LEFEBVRE.

2.1. Les crédits d'exploitation :

Les crédits d'exploitation recensent :

- **Les crédits par signature :** Ils correspondent à un engagement pris par la banque de mettre des fonds à la disposition de son client ou d'intervenir financièrement en cas de défaillance de celui-ci, sans mouvement de trésorerie à la signature du contrat (i.e. sans décaissement de fonds). Il sera, par conséquent, comptabilisé à l'hors-bilan de la banque, exemple des cautionnements, l'aval, l'acceptation, les garanties et le crédit documentaire.
- **Les crédits par caisse dit « crédits classiques » :** par opposition aux crédits par signature, les crédits par caisse se caractérisent par des mouvements de trésorerie auprès des clients : ils sont de ce fait comptabilisés à l'actif du bilan de l'établissement de crédit l'ayant consenti.
 - **Les crédits par caisse spécifiques : dits « créances commerciales » :** exemple de l'escompte et des avances.
 - **Les crédits par caisse globaux :** cette catégorie de crédit intègre les facilités de caisse, le découvert, le crédit de campagne, et le crédit relais.

2.2. Les crédits d'investissement :

Les crédits d'investissement recensent :

- **Les crédits à long terme :** ce sont des crédits dont la durée est supérieure à sept ans. Ils sont destinés à financer les investissements lourds des entreprises. Lorsqu'il est attaché aux particuliers, le crédit à long terme correspond généralement à un crédit immobilier. Les crédits à long terme peuvent également être octroyés dans le cadre d'un emprunt professionnel ou d'un crédit personnel sur le long terme.
- **Les crédits à moyen terme :** ce sont des crédits destinés au financement des investissements légers. Ils s'amortissent sur une durée allant de deux à sept ans. Les crédits à moyen terme permettent de financer différents types de biens qu'il s'agisse de la construction ou de l'aménagement de bâtiments professionnels, de l'acquisition de matériel ou de véhicules utilitaires.

3. Organisation fonctionnelle du service crédit et engagement :

Au-delà des différences propres à chaque banque ou établissement financier, on retrouve généralement, en matière d'organisation, les grandes fonctions suivantes :

3.1. La fonction commerciale :

La fonction commerciale au sein d'une banque ou d'un établissement financier a pour but la proposition de nouveaux produits et services. En effet, une banque est une entreprise qui gère les dépôts, collecte l'épargne des clients, accorde des prêts et offre des services financiers. De la sorte elle est tenue de conserver et développer ses parts de marché pour prospérer. Et les commerciaux sont des acteurs incontournables pour conquérir et fidéliser la clientèle.

3.2. Le service des engagements :

Le service des engagements veille essentiellement à la mise en œuvre de la politique tracée par la direction générale en matière d'octroi de crédit, et à s'assurer de l'application correcte des conditions de l'octroi de ces crédits. En effet, la direction générale de la banque doit définir clairement sa politique de crédits qui doit être approuvée par l'organe délibérant, et traduite, au plan opérationnel, tant en objectifs commerciaux qu'en termes de qualité du risque et de moyens à mettre en œuvre.

3.3. La fonction de contrôle et de suivi des risques :

La fonction de contrôle et de suivi des risques a la responsabilité de veiller sur la qualité du portefeuille crédit accordé à la clientèle. Les établissements de crédit doivent mesurer les risques en s'appuyant sur l'exploitation des notes accordées par les agences de notation (données externes). Cette tâche s'inscrit aussi dans le cadre du respect de la réglementation bancaire, ainsi que les normes Prudentielles.

3.4. Les back-offices et les services administratifs :

Les back-offices et les services administratifs s'occupent de l'aspect administratif dans le montage des dossiers de crédit et de la conservation des pièces essentielles.

3.5. Les services juridiques (précontentieux / contentieux) :

Les services juridiques (précontentieux/ contentieux) sont en charge de déployer les moyens nécessaires pour assurer un recouvrement correct des créances devenues douteuses ou incertaine.

4. Présentation du cycle de crédit d'investissement « ETTAHADI »

Il s'agit d'un Crédit d'investissement partiellement bonifié, destiné aux nouvelles exploitations agricoles et d'élevage ou aux projets implantés sur des terres agricoles non exploitées, relevant de la propriété privée ou du domaine privé de l'Etat.

4.1. Définition du crédit « ETTAHADI » :

Crédit d'investissement partiellement bonifié, destiné aux nouvelles exploitations agricoles et d'élevage créées dans le cadre de la mise en valeur des terres dont les projets sont implantés sur des terres agricoles non exploitées relevant de la propriété privée ou du domaine privé de l'état, aux exploitations agricoles existantes ainsi que les entités économiques implantées sur des terrains autres qu'agricoles.

4.2. Domaines d'intervention :

Les domaines concernés par ce crédit d'investissement, bonifié sont :

- La création et équipement de nouvelles exploitations agricoles et/ou d'élevage.
- La modernisation des exploitations agricoles et/ou d'élevage existantes.
- L'intensification, la transformation, la valorisation des produits agricoles et d'élevage nécessitent des besoins de financement

Le crédit ETTAHADI, est plafonné, pour tout bénéficiaire de ce crédit⁶², comme suit :

- ✓ **100 000 000 DA**, s'il revêt la forme Individuel.
- ✓ **200 000 000 DA**, s'il revêt la forme Fédérative.

Pour le financement des équipements d'irrigation d'appoint des céréales de crédit ETTAHADI fédératif est déplafonné pour les Coopératives des Céréales et Légumes Secs (CCLS) et l'Office Algérien Interprofessionnel des Céréales (OAIC).

Entités éligibles :

Tout projets approuvés par les directions des services agricoles de wilaya présentés par :

- Les propriétaires de terres privées et les concessionnaires de terres agricoles relevant du domaine privé de l'Etat à titre individuel ou collectif.
- Les agriculteurs et les éleveurs à titre individuel ou organisés en coopérative ou groupement d'intérêt commun agricole.

⁶² Document interne de la banque

- Les entreprises économiques intervenant dans les activités de production agricole et ou d'élevage de valorisation, transformation et d'exploitation de produits agricoles, d'élevage et agroalimentaires.
- **Les fermes pilotes.**

4.3. Le dossier à fournir pour :

Les personnes physiques⁶³ :

- Demande de crédit
- Cahier des charges validé par l'ONTA
- Extrait de naissance
- Acte de propriété, ou acte de concession
- Factures pro formas/devis
- Étude technico-économique établie par un bureau spécialisé agréé et validée par l'ONTA
- Décision d'octroi de subvention
- Permis de construire (pour les bâtiments d'exploitation)
- Autorisation des services de l'hydraulique pour forage (dans le cas où cela est nécessaire) et l'agrément sanitaire.

Pour les personnes morales :

- Demande de crédit
- Cahier des charges validé par l'ONTA
- Acte de concession ou acte de propriété (pour les terres privées),
- Etude technico-économique du projet établi par un bureau d'études agréé et validée par l'ONTA
- Factures pro-forma/devis
- Décision d'octroi de subvention (dans le cas où le projet est soutenu par les Fonds Publics tels que FNDIA...),
- Permis de construire (pour les bâtiments d'exploitation),
- Autorisation des services de l'hydraulique pour forage (dans le cas où celui-ci est nécessaire).
- Copie des statuts,

⁶³ Document interne de la BADR

- Copie de l'agrément pour les coopératives),
- Procès-verbal de désignation d'un représentant disposant d'un pouvoir d'emprunt (pour les sociétés et coopératives).
- Agrément sanitaire (pour les bâtiments d'élevages existants)

4.4. Caractéristiques du dossier « ETTAHADI »

Apport personnel : % à définir, du montant total du projet. (De 10 à 20 %).

Durée du crédit :

- ✓ Moyen terme : De 3 à 7 Ans maximum
- ✓ Long terme : De 8 à 15 Ans maximum

Durée de différé :

- ✓ 1 à 2 ans pour le CMT
- ✓ 0 à 5 ans pour le CLT

Taux d'intérêt : Taux d'intérêt en vigueur⁶⁴

Taux de Bonification :

- ✓ 0 %(d'intérêt) : pendant les 5 premières années
- ✓ 1% (d'intérêt) : à partir de la 6ème jusqu'à la 7ème année
- ✓ 3% (d'intérêt) la 7ème année.
- ✓ A partir de la 8ème année il supporte l'intégralité du taux d'intérêt

⁶⁴ Document interne de la BADR

Section 03 : Le déroulement d'une mission d'audit interne du crédit d'investissement au niveau de la BADR

Cette section est consacrée à la mise en place d'une méthodologie d'audit interne des opérations du crédit d'investissement qui s'est déroulée au sein de notre structure d'accueil la BADR.

Les trois phases essentielles d'une mission d'audit interne sont les suivantes :

- La phase de préparation (étude) ;
- La phase de réalisation (vérification) ;
- La phase de conclusion.

1. Phase de préparation d'une mission d'audit interne du crédit d'investissement :

1.1. Précision des objectifs et du périmètre de la mission

1.1.1. Les objectifs à atteindre :

Notre mission consiste à auditer le processus du crédit d'investissement aux clients au niveau de la BADR. Elle a pour objet l'évaluation du dispositif de contrôle interne mis en œuvre par la banque dans le cadre de traitement de ce crédit, conformément aux normes de l'audit interne approuvées par l'IIA.

Les objectifs fixés sont surtout d'assurer :

- L'atteinte des objectifs stratégiques de la Banque ;
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

1.1.2. Le périmètre d'intervention de la mission :

Le périmètre de la mission porte sur une agence, un Groupe d'Exploitation ainsi que la Direction des Crédits Spécifiques et aux Particuliers (ils sont déjà présentés dans la première section de ce chapitre)

1.2. Conduite de la réunion d'ouverture :

Vu le caractère non officiel de notre mission, cette étape n'a pas eu lieu lors de notre mission. Nous allons donc passer directement à l'étape suivante qui a pour finalité d'acquérir les connaissances suffisantes sur la procédure auditee.

1.3. Prise de connaissance du domaine à auditer :

L'objectif fondamentale de cette étape est de prendre une connaissance sur la nature, stratégie adoptée et les opérations mises en place lors de la mission que nous allons effectuer.

1.4. La collecte de la documentation réglementaire nécessaire dans cette mission**1.4.1. Documentation interne :****❖ Aspect procédural :**

- Circulaire interministérielle N°108 du 23/02/2011
- Convention MADR/BADR du 31/03/2011
- Note de Service DGA/Engagement N°14/11 du 05/04/2011
- Note DGA/Engagement N°310/11 du 18/07/2011
- Avenant N°01 du 01/03/2012 à la convention MADR/BADR du 31/03/2011
- Note DGA/Engagement N°66/12 du 16/05/2012
- Note DGA/Engagement N°06/12 du 22/07/2012 portant avenant N°02 à la convention MADR/BADR du 31/03/2011
- Note DFAPA N°65/13 du 11/02/2013
- Note DFAPA N°098 du 28/02/2013

❖ Aspect organisationnel :

- Décision réglementaire N°15/2013 du 26decembre 2013 portant organigramme général de la banque
- Décision réglementaire N°05/2017 du 15 janvier 2017 portant sur le réaménagement partiel de l'organigramme de la DGA /Engagements.

1.5. L'élaboration du référentiel d'audit :**1.5.1. Identification et évaluation des risques :**

L'élaboration du référentiel d'audit nécessite une analyse des procédures et objectifs de traitement du dossier de crédit d'investissement au niveau de BADR, puis déterminer, pour chaque objectif arrêté les risques qui peuvent arriver et qui peuvent crée des obstacles à la réalisation des objectifs.

1.5.2. Le référentiel d'audit :

Le référentiel d'audit de la procédure de traitement d'un crédit d'investissement aux clients est un outil propre à chaque auditeur sur lequel il pourra s'appuyer et se référé lors de sa mission. Il est présenté comme suit :

Tableau 1 : référentiel d'audit des dispositifs de traitement de crédit d'investissement « ETTAHADI »

Tâches	Objectifs des tâches	Risques	Dispositifs de contrôle interne
Réception et prise en charge du client.	Réceptionner le client en lui assurant le meilleur accueil.	Une mauvaise réception du client qui constitue un risque d'atteinte à l'image de la banque.	Affecter un personnel professionnel, qualifié formé dans la prise en charge de la clientèle.
	S'assurer que le client est informé sur les offres de financement de BADR en matière de crédit immobilier.	Le risque d'une erreur d'estimation.	Tenir à jour les offres de financement proposées par la banque au niveau de son réseau d'agence.
Etablir une simulation	S'assurer de l'utilisation des informations données par le client pour faire une simulation d'offre de financement.	Le risque d'une erreur d'estimation.	-Avoir un personnel commercial qualifié. -Mettre à la disposition des agences un logiciel permettant la simulation des offres de crédit.
	S'assurer que l'offre de financement est inscrite dans le	-Risque de non-respect des directives mises en place par la	Prévoir une note qui stipule la délivrance de l'offre de financement sur un support standardisé.

Fournir au client l'offre de financement	cadre de la politique générale du crédit de BADR (Sur un support papier).	direction générale. - Risque de transgression de la politique de crédit de la banque.	
	S'assurer que la demande de crédit est chiffrée et signé par le client.	Le risque de non-respect des directives de la banque relative aux conditions de forme et de fonds.	Vérification systématique de la conformité de la demande de crédit.
	S'assurer que le dossier contient tous les documents appropriés (dossiers complets).	Risque d'acceptation de dossier incomplet.	Vérification immédiate des documents par rapport à une check liste des documents à recueillir.
	S'assurer de la remise du dossier par le client.	Risque de conflit avec le client.	Remettre un accusé de réception au client
	S'assurer que le dossier est enregistré dans un registre au niveau de la banque	Risque de Perte de documents ou de dossiers.	Enregistrer automatiquement les dossiers reçus sur le système d'information / registre.
Vérification des documents	S'assurer de la cohérence et la	Risque d'acceptation	Contrôler systématiquement l'authenticité et la validité des documents.

constitutifs du dossier.	vraisemblance des documents fournis	de documents falsifiés	
	S'assurer de l'identité du client qui a déposé le dossier de crédit.	Risque de fraude.	Vérification systématique de l'identité du client.
Evaluation de la situation financière et le patrimoine du demandeur	S'assurer que la situation financière du client est satisfaisante.	Risque d'une mauvaise évaluation de la capacité de la solvabilité du client.	Mettre à la disposition du personnel chargé de crédit des outils efficaces qui lui permet d'analyser la situation financière du client ainsi que sa solvabilité.
Vérifier la source de l'auto financement.	S'assurer de la légalité des documents qui justifie les origines des fonds fournis par le client.	- Risque de blanchiment d'argent. - Risque de non remboursement.	Investiguer la source de l'autofinancement Consulter systématiquement la centrale des risques de la banque d'Algérie.
Respecter les délais de traitements des dossiers de crédit.	S'assurer que la durée de traitement du dossier de crédit est respectée dans les différentes étapes.	Risque d'un retard dans le traitement des dossiers de crédit.	Analyse et traitement des dossiers dans les délais prévus par la réglementation interne de la BADR
Transmission du dossier muni de la décision du comité compétant à l'agence.	S'assurer que l'agence domiciliataire est informé de la décision prise par le comité de crédit compétant.	Retard dans la transmission de la décision.	La procédure doit prévoir que l'agence domiciliataire soit informée de la décision prise par le comité de crédit compétant.

La prise de décision	S'assurer que la décision prise est basée sur une étude complète du dossier de crédit.	Risque de conflit d'intérêt.	- Les comités de crédits doivent justifier les décisions prises à leur niveau. - Formaliser la décision par une autorisation de crédit.
	S'assurer que la décision de refus d'octroi de crédit doit être justifiée.	Risque réglementaire refus abusif.	Les réunions du comité de crédit doivent être matérialisé par un PV dûment établi et signé et dont une copie est classée dans le dossier de crédit
	S'assurer de l'établissement des PV de comité de crédit	Absence du PV	Assurer l'établissement des PV de réunion après chaque comité
Notification de la décision de crédit au client	S'assurer que le client est au courant de la décision de crédit.	Risque de retard dans la notification.	Le client doit être systématiquement informé par la décision de crédit.
Recueil des garanties exigées.	S'assurer que les garanties recueillies sont conformes aux conditions de formes et de fonds.	Risque de non réalisation des garanties recueillies en cas de défaillance du client.	Les garanties recueillies doivent être systématiquement validé par les services juridiques de groupe d'exploitation.

Envoi du dossier de crédit pour contrôle à posteriori jointé d'une demande de l'autorisation plafonnée, fiche communication, procès verbale, fiche comité et autorisation de crédit.	S'assurer que le dossier envoyé pour contrôle à posteriori est complet.	Risque d'omission des documents.	Assurer un contrôle systématique du dossier envoyé.
La vérification et saisie de la demande de l'autorisation plafonné.	S'assuré que la demande de l'autorisation plafonné est bien vérifiée	Risque de saisie d'une autorisation erroné.	Assurer systématiquement une double vérification
Ouverture de compte chèque au client et mobilisation du crédit	S'assurer que le montant du crédit est viré dans le compte du client.	-Risque de non versement du montant exact de crédit	Enregistrement systématique des écritures comptables y afférentes.
Archivage pour une consultation simple en cas de besoin.	S'assurer que le dossier est classé dans les archives	Risque de perte de documents.	Placer systématiquement les documents à l'archive.

Sécuriser le dossier	S'assurer que le dossier est archivé dans un endroit sécurisé	Risque de perte de document qui peut générer de risques en cas d'utilisation abusive.	Formalisation des conditions de sécurité de la conservation et de l'accès aux archives.
-----------------------------	---	---	---

Source : Réalisé par nous-même

1.5.3. Validation du référentiel d'audit :

Il s'agit de valider, avec les audité, la référence à partir de laquelle le dispositif de contrôle interne va être évalué au cours de la mission d'audit.

1.6. L'élaboration du programme de travail de l'audit interne :

Cette étape de la phase de planification porte sur l'élaboration d'un programme de travail formalisant les axes d'investigation de l'auditeur sous forme d'objectifs à atteindre. Il facilite le suivi du déroulement de la mission et permet une répartition des tâches entre les auditeurs chargés de la mission. :

Tableau 2 : Programme de travail d'audit interne

Dispositif de contrôle interne	L'outil d'audit interne	Ressource
S'assurer que toutes les offres de financement sont mises à jour dans le réseau d'agence.	-Examen de document -Observation -Interview.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités.
S'assurer que l'agence possède un logiciel permettant la simulation des offres de crédit.	-Interview -Échantillonnage -Test informatique.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités.
S'assurer de l'existence d'une note qui stipule la délivrance de l'offre de financement sur un support standardisé.	-Examen de document -Observation -Interview.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités
S'assurer que le dossier reçu est vérifié immédiatement et que les documents dans le check List des documents à recueillir sont disponibles.	-Examen de document -Observation -Interview.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités
S'assurer que les conditions de forme du dossier de crédit suivent les textes réglementaires sur le crédit d'investissement au niveau de la BADR	-Vérification de document -Observation -Échantillonnage.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités
S'assurer que le dossier reçu est accusé et enregistré automatiquement sur le registre dédié.	-Interview -Examen de document -Échantillonnage.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités.
S'assurer de l'existence de contrôle de l'authenticité, la cohérence et la validité des documents et informations fournis par le client.	-Examen de document -Échantillonnage ; -Observation.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités.
S'assurer de la mise en œuvre d'outils efficaces permettant d'analyser la situation financière du client ainsi que sa solvabilité.	-Interview ; -Examen de document.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités.

S'assurer que le dossier est traité et analysé dans les délais prévus par la réglementation interne de la BADR.	-Interview ; -Observation ; -Examen de document	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités.
S'assurer que le client est systématiquement informé de la décision de crédit.	-Interview ; -Observation ; -Examen de document.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités.
S'assurer de l'enregistrement des écritures comptables.	-Interview ; -Examen de document ; -Test informatique.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités.
S'assurer que les documents sont placés dans des conditions sécurisées.	-Interview ; -Examen de document.	Les auditeurs internes chargés de la mission et les audités.

Source : Réalisé par nos soins.

2. Phase de réalisation d'une mission d'audit interne du « crédit d'investissement » :

L'objectif de cette phase est d'exécuter les travaux de contrôle suivant le programme de travail arrêté ci-dessus sur le terrain.

Elle se résume à :

- Une réunion d'ouverture ;
- La collecte des informations à travers un questionnaire de contrôle interne (QCI)
- La réalisation d'un test d'audit.

2.1. La réunion d'ouverture :

Cette réunion matérialise le démarrage officiel de la phase de réalisation de notre mission. Il a pour but de présenter les objectifs de la mission, son périmètre et sa durée approximative aux responsables de la structure à contrôler. Il est préférable que les responsables de la structure à auditer se présentent dans cette réunion.

Etant donné le caractère non officiel de notre mission, cette étape n'a pas eu lieu lors de notre mission.

2.2. La collecte des informations à travers un questionnaire de contrôle interne QCI :

Afin de réaliser les objectifs de notre mission et d'obtenir des preuves sur la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques, nous avons établi un questionnaire de contrôle interne (QCI) reprenant des questions qui nous permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne des processus de traitement des crédits d'investissements aux clients au niveau de la BADR. Les réponses sur les questions posées dans le QCI ne peuvent être que « oui » ou « non ».

Les réponses négatives nous permettent de détecter les points faibles du dispositif de contrôle interne en place, et les réponses positives désignent des points forts de ce dispositif.

2.2.1. Organisation générale et formation

Tableau 3 : Questionnaire de Contrôle Interne

N°	Questions	Réponses		Observations et commentaires
		Oui	Non	
Q1	L'agence est-elle habilitée à octroyer des prêts d'investissements agricole « ETTAHADI » ?	X		Dans la limite de ses pouvoirs
Q2	Existe-t-il un organigramme pour la structure auditee, l'agence ?	X		L'organigramme est régi par des décisions réglementaires.
Q3	Si oui, est-il appliqué ?	X		
Q4	Existe-t-il une définition des tâches et fonctions ?	X		
Q5	La règle de séparation des tâches est-elle respectée ?	X		

Q6	Existe-il des manuels de procédures régissant le traitement et l'étude des dossiers de crédit d'investissements ?	X	Note au réseau référence 327 du 27-12-2020, portant sur le crédit d'investissement.
Q7	Si oui, ces manuels sont-ils actualisés ?	X	
Q8	Ces manuels sont-ils facilement accessibles ?	X	
Q9	La continuité du service est-elle assurée ?	X	
Q10	Est-ce que le personnel chargé des opérations de crédit bénéficie-t-il de formations régulières sur la règlementation et les opérations de crédit « ETTAHADI » ?	X	FDD n° (01)
Q11	Le client est-il bien accueilli ?	X	
Q12	Le client est-il informé des différents modes de financement qu'offre la BADR ?	X	
Q13	L'accusé de réception est-il systématiquement remis au client une fois le dossier est déclaré recevable ?	X	
Q14	Est-ce que la demande de crédit est formalisée par un dossier respectant les conditions de forme et de fonds ?	X	
Q15	Est-ce que les dossiers reçus sont enregistrés systématiquement dans le registre dédié ?	X	Ils sont enregistrés sur le registre de dépôt
Q16	Est-ce que les délais de traitement des dossiers sont respectés ?	X	FDD n° (02)

Q17	Vérifie-t-on la présence de tous les documents, prévus par la réglementation en vigueur dans le manuel de gestion de crédit, devant constituer le dossier du crédit ?	X		
Q18	Y a-t-il une vérification de l'authenticité des documents présenté ?	X		
Q19	Existe-t-il un dispositif qui définit les seuils d'engagement de chaque structure ?	X	Selon le manuel de gestion de crédit de la BADR.	
Q20	Si oui, ces seuils sont-ils respectés ?	X		
Q21	Existe-il des procédures pour chacune des vérifications ? <ul style="list-style-type: none"> • Consultation de la centrale des impayés • Consultation de la centrale des risques • Consultation des services des impôts 	X		
Q22	Est-ce que les garanties recueillies font l'objet d'une évaluation préalable par des experts indépendants et agréés par la banque ?	X		
Q23	Les décisions prises par le comité de crédit sont-elles matérialisées par une autorisation de crédit ?	X	Lorsque les membres du comité sont unanimement d'accord pour l'octroi du crédit, un ticket d'autorisation	

			est établi. Annexe n° (01).
Q24	Est-ce que les motifs de rejet sont bien expliqués dans la fiche comité	X	Annexe n° (02)
Q25	Les PV de réunion de comité sont-ils systématiquement établis ?	X	
Q26	Les lettres d'autorisation d'engagement sont-elles couvert par une lettre d'acceptation ?	X	Annexe n° (03)
Q27	Les garanties exigées pour l'octroi des crédits d'investissements « ETTAHADI » sont-elles constituées : <ul style="list-style-type: none"> • L'hypothèque de premier rang au profit de la BADR sur le terrain, objet du financement ? • La souscription, avec subrogation au profit de la BADR, des assurances nécessaires ? 	X X	
Q28	Le déblocage des fonds est-il conditionné par le recueil effectif des garanties ?	X	
Q29	Est-ce que les écritures comptables y afférentes sont enregistrés.	X	
Q30	Les dossiers de crédit d'investissement « ETTAHADI » renferment-il l'ensemble des documents prévus par la procédure en vigueur ?	X	FDD N° 03

Q31	Le Service Contrôle de l'agence réalise-t-il un contrôle sur :		
	• Les mobilisations de crédit effectuées ?	X	
	• Le recueil des garanties et la réalisation des conditions préalablement à la mobilisation des crédits ?	X	
	• Le respect des délais de traitement ?	X	FDD n°04
	• La conformité des dossiers de crédit immobiliers tenus au niveau du service crédit ?	X	
	• Le suivi des remboursements et le traitement des impayés ?	X	
		X	

Source : Conception personnelle.

2.2. La réalisation d'un test d'audit :

Afin d'obtenir des réponses à notre questionnaire nous avons eu recours à différents outils :

2.2.1. L'échantillonnage :

Pendant le passage à la structure auditee, les auditeurs internes chargés de la mission doivent prélever un échantillon de dossier de crédits d'investissement « ETTAHADI » De la BADR. A la base de ses dossiers ils doivent effectuer un examen sur la constitution des dossiers, les délais de traitement et de transmission...

2.2.2. Les interviews

Afin d'obtenir des réponses à une partie de notre QCI, apprécier quelques points de contrôle et valider des informations que nous avons pu recueillir auprès des agents de la

structure auditee au cours de la mission d'audit interne. Nous avons effectue des interviews avec les membres du personnel qui intervient dans le processus audité.

Les questions du QCI sont posées d'une façon directe et indirecte, tout dépend de la nature de la question et la réponse dont nous avons besoin. Ces réponses reçus vont être confirmés par la suite à travers les tests d'audit arrêtés.

2.2.3. L'observation physique

Pour obtenir des validations pour les réponses et les informations recueillies lors des interviews, nous avons procédé à une vérification visuelle des contrôles prévus afin de pouvoir émettre un avis sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

2.2.4. Fiches Descriptives des Dysfonctionnements :

Les résultats des tests et travaux d'investigation réalisés auparavant, nous ont permis de détecter les dysfonctionnements entourant le processus de formation. De ce fait, une fiche d'observation, appelée « Fiche Descriptive du Dysfonctionnement » au niveau de notre banque, est élaborée pour chaque dysfonctionnement comme suit :

	<i>Fiche Descriptive du Dysfonctionnement</i>	<i>N°1</i>
Dysfonctionnement : Insuffisance de la formation		
Constats		
Le plan de formation sur les opérations de crédit d'investissement agricole « ETTAHADI », destiné au personnel de l'agence est insuffisant. En effet, les cessions de formations déjà organisées n'ont pas concerné l'ensemble du personnel du service crédit en poste au niveau de l'agence. A cet effet, certains éléments n'ont toujours pas bénéficié de formation sur le thème des opérations de crédit depuis leur recrutement.		
Causes		
<ul style="list-style-type: none"> • Négligence du management de l'Agence ; • Manque de coordination entre la Direction de la Formation et la Direction du réseau. 		

<i>Conséquences</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de maîtrise des opérations de crédit par les préposés au niveau du service crédit de l'agence ; • Erreurs et exécution non conforme des opérations initiées pouvant générer un risque réglementaire ; • Non satisfaction de la clientèle de la banque pouvant générer une perte de part de marché et un risque d'atteinte à l'image de la Banque.
<i>Recommandations</i>
Mettre en place un plan de formation continu sur le thème des opérations de crédit, particulièrement les crédits d'investissement de type « ETTAHADI » à destination de l'ensemble du personnel en charge de ce type d'opération, notamment celui en poste au niveau des agences

	<i>Fiche Descriptive du Dysfonctionnement</i>	N°2
Dysfonctionnement : Dépassement des délais de traitement des dossiers de crédit		
Constats		
<p>A travers l'examen d'un échantillon de 6 dossiers de crédit d'investissement agricole « ETTAHADI », il a été constaté que les délais de traitement de certains dossiers de crédit agricole « ETTAHADI », ne sont pas systématiquement respectés par rapport à ceux prévus dans les textes réglementaires.</p>		
Causes		
<ul style="list-style-type: none"> • La défaillance dans la supervision de la hiérarchie de l'agence et notamment en matière de respect des délais de traitement des dossiers de crédit ; • Manque de maîtrise des opérations de crédit par les préposés ; • Manque d'effectif. • Retards dans la transmission des dossiers d'une structure à une autre. 		

<i>Conséquences</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Allongement du délai de traitement des dossiers de crédits d'investissements « ETTAHADI » et prise de décision y relative, pouvant entraîner la perte des clients • Risque d'atteinte à l'image de la banque ; • Diminution de la part de marché dans la région et le lieu où se situe l'agence.
<i>Recommandations</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un renforcement en moyens humains adéquats, des structures intervenant dans le traitement des crédits d'investissements « ETTAHADI », et ce afin d'assurer la continuité du service ; • Mettre en place un plan de formation continu sur le thème des opérations de crédit, particulièrement les crédits d'investissements, à destination de l'ensemble du personnel en charge de ce type d'opération, notamment celui en poste au niveau des agences. • Rappeler aux structures intervenantes dans le traitement des crédits d'investissements « ETTAHADI » l'obligation du respect des délais de traitement en vigueur.

	<i>Fiche Descriptive du Dysfonctionnement</i>	N°3
<i>Dysfonctionnement :</i> Dossiers de crédit incomplets		
<i>Constats</i>		
<p>Certains dossiers de crédit, tenus au niveau de l'agence, présentent une hétérogénéité par rapport à la réglementation interne. En effet, il a été relevé que les documents constituant ces dossiers présentent des manquements par rapport au manuel des procédures de la BADR. Les documents manquants sont, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La convention de prêt non enregistré auprès de l'hôtel des finances ; • Le compte rendu de visite. 		
<i>Causes</i>		

- Absence de contrôle et supervision du management de l'agence en matière de constitution des dossiers ;
- Insuffisance du contrôle sur les dossiers de crédits au niveau du Groupe d'Exploitation de rattachement.

Conséquences

- Risque d'accorder un crédit sans la prise en compte d'un des documents manquants importants ;
- Risque d'impayés et de non récupération des créances de la Banque ;
- Chaque document est important, l'absence de l'un des documents va causer une dégradation de la qualité de l'étude du dossier de crédit.

Recommandations

- Mettre en place une procédure de revue périodique des dossiers de crédit tenus au niveau des agences ;
- Mettre en place une chèque-liste devant figurer dans chaque dossier de crédit tenu, qui reprend les pièces et documents devant constituer chaque type de crédit, et qui doit être pointée avec les documents disponibles.

	<i>Fiche Descriptive du Dysfonctionnement</i>	N°4
<i>Dysfonctionnement :</i> Absence de contrôle des dossiers de crédit par le Service Contrôle de l'Agence		
<i>Constats</i>		
Le service contrôle de l'agence ne réalise aucun contrôle sur les dossiers de crédit tenus au niveau du service crédit de l'agence. Ceci contrairement aux dispositions de la Charte de contrôle interne prévue par la Décision Réglementaire N°20/2019 du 08/08/2019, qui prévoit la vérification périodique par le service contrôle de l'agence.		

<i>Causes</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance du personnel affecté au service contrôle de l'agence ayant conduit à la non mise en œuvre des contrôles sur les dossiers de crédit ; • Insuffisance de supervision du Groupe d'Exploitation, lequel est chargé de centraliser les résultats des contrôles effectués par les services contrôle des agences qui lui sont rattaché.
<i>Conséquences</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tenue de dossier de crédit incomplet et non conforme ; • Risque de non remboursement du crédit en cas d'impayés suite à non disponibilité des documents requis ; • Risque réglementaire en cas de mission de contrôle de la Banque d'Algérie.
<i>Recommandations</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'effectif du service contrôle de l'agence, • Instruire les services contrôle des agences ainsi que les groupes d'exploitation à l'effet de mettre en œuvre l'ensemble des contrôles prévus par la Charte de contrôle interne prévue par la Décision Réglementaire N°20/2019 du 08/08/2019.

Les Fiches Descriptives des Dysfonctionnements, ci-dessus constituent un outil de synthèse et de communication. Elles sont soumises au Chef de mission pour examen et ensuite remises à la partie auditee pour validation. Les recommandations acceptées par la structure auditee doivent faire l'objet d'un plan d'action.

Nous allons maintenant aborder la dernière phase de notre mission qui est la phase de conclusion.

3. La phase de conclusion d'une mission d'audit interne du « crédit d'investissement »

C'est la dernière phase dans le déroulement d'une mission d'audit.

3.1. Le rapport d'audit

Après l'élaboration et validation des Fiches d'Observation avec les structures auditées, un rapport est rédigé par l'équipe d'audit. Il permet de notifier et informer la structure auditee des différentes anomalies détectées et de proposer des recommandations afin d'améliorer le fonctionnement des structures.

- Au niveau de la BADR le rapport d'audit est présenté à la direction générale. Le rapport d'audit contient les éléments suivants :
Présentation des objectifs de la mission (généraux et spécifiques) ;
- Conditions de déroulement de la mission ainsi que les informations collectées et leur analyse ;
- Présentation des structures auditées ;
- Synthèse des anomalies et des recommandations ;
- Présentation des Fiches d'Observation et des recommandations formulées.

L'équipe d'audit doit apprécier également les plans d'actions présentés par les structures auditées en termes de mesures à prendre, les moyens de mise en œuvre et le délai de mise en œuvre.

Une fois le rapport est validé par le directeur de la direction d'audit interne, il est transmis au Chef de Division du contrôle Périodique qui se chargera de sa transmission au Directeur Générale de la Banque.

3.2. La réunion de clôture :

La réunion de clôture de la mission est tenue avec les structures auditées afin de valider les constats et recommandations et de garantir la mise en application de ces derniers.

Lors de cette réunion, une proposition de plan d'actions est élaborée par les structures auditées concernées par la prise en charge des recommandations de l'Audit Interne.

3.3. Le suivi des recommandations :

La mission d'audit ne se termine pas après la réunion de clôture et la saisie et validation du rapport d'audit mais avec le suivi et la mise en œuvre des recommandations. Le suivi des recommandations, est une action essentielle pour créer de la valeur ajoutée et assuré l'amélioration des systèmes.

Conclusion

Tout au long de notre cas pratique, nous avons essayé d'appliquer la méthodologie d'une mission d'audit, telle qu'elle est prévue par l'IIA, sur les dispositifs de traitement du crédit d'investissement « ETTAHADI » au niveau du de la BADR.

Après avoir réalisé les différents tests arrêtés dans notre programme de travail, nous arriverons à constater un certain nombre des anomalies et dysfonctionnements liées au dispositif de contrôle interne mis en place dans le cadre de la procédure de traitement du crédit d'investissement « ETTAHADI ». Les principales anomalies relevées sont :

- Insuffisance de la formation ;
- Dépassement des délais de traitement des dossiers de crédit ;
- Des dossiers de crédit incomplets ;
- Absence de contrôles des dossiers de crédit par le Service Contrôle de l'Agence.

Pour remédier ces anomalies et améliorer le dispositif de contrôle interne des opérations de crédit immobilier nous avons donné des recommandations qui se base sur causes identifiées.

Conclusion Générale

Nous arrivons au terme de notre mémoire ayant objet de répondre à la problématique que nous avons posé « Dans quelles mesures une méthodologie d'audit interne contribue-t-elle à l'amélioration du dispositif de contrôle interne des opérations du crédit d'investissement au sein d'une banque ? ».

Pour y répondre, nous avons scindé notre travail en deux parties. La première est composée de deux chapitres traitants : le contrôle et l'audit internes et la gouvernance de la banque. La seconde partie est relative à notre cas pratique effectué au sein de l'agence BADR où nous avons traité la mission d'audit d'un crédit d'investissement. A partir de cela nous avons pu avoir une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci.

À cet effet, nous avons scindé notre mission, tout en se référant à la démarche préconisée par l'IFACI en matière d'audit interne, en trois principales phases qui sont : la phase de préparation de la mission, la phase de réalisation et enfin la phase de conclusion.

Ce que nous avons vu pendant notre stage au niveau de la BADR, L'audit interne apporte une réelle valeur ajoutée à l'amélioration du dispositif de contrôle interne en termes d'efficacité, en détectant les faiblesses, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels.

Synthèses :

- Nous avons pu ressortir des anomalies et des dysfonctionnements relatifs au processus d'octroi du crédit d'investissement « ETTAHADI »
- Nous avons déduit que l'audit interne joue un rôle très important dans l'évaluation et l'amélioration des dispositifs de contrôle interne en matière de procédures de traitement de crédit d'investissement agricole.

Nous avons également constaté que l'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs, tant qu'il fournit des conseils clairs et constructifs. Ainsi il met à la disposition de l'équipe dirigeante de la BADR les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur les aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés.

Nous recommandons donc à la banque :

- Mettre en place un plan de formation continu sur le thème des opérations de crédit

- Mettre en place un plan de formation continu sur le thème des opérations de crédit
- Rappeler aux structures intervenantes dans le traitement des crédits d'investissements « ETTAHADI »
- Mettre en place une procédure de revue périodique des dossiers de crédit tenus au niveau des agences
- Mettre en place une chèque-liste devant figurer dans chaque dossier de crédit tenu
- Renforcer l'effectif du service contrôle de l'agence

Enfin, l'audit interne joue un rôle important dans l'amélioration de la gouvernance de la banque ainsi que dans le processus de gestion des risques.

Au terme de ce travail nous espérons avoir bien cerné le sujet, et avoir étayé les questions découlant de notre problématique.

Liste bibliographique

Ouvrages :

- ALIANE, (M) « L'audit interne bancaire », mémoire de fin d'études, ESB 6ème promotion, 2004.
- Anderson et Campbell 2004
- Benkahla, (K) et Ali, Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes, Marrakech, Le 19-20 février 2007,
- caby, Hirigoyen, 2005
- Dhafer, (S) la bonne gouvernance bancaire : une condition nécessaire pour le développement, les actes de la réunion ad-hoc d'experts sur le financement du développement en Afrique du nord
- Gérard CHARREAU et Philippe DESBRIERE « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle et Stratégie, Vol1,2,
- Gérard CHARREAU, « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », Session inaugurale du colloque de l'Association Française de Finance, Paris,2001,
- Gérard CHARREAU, « Le gouvernement des entreprises, Corporate Governance, Théories et faits », Economica, Paris ,1997
- Gouesse. G.B, « L'audit interne n'est pas un métier qui se pratique de manière désordonnée », Washington, 2010
- KHELASSI Réda, Les applications de l'audit interne", HOUMA, 2010,
- LEMANT, (O) « La conduite d'une mission d'Audit Interne », Dunod, Paris, 1995
- Mohammed-Hamzaoui, Audit gestion des risques et contrôle interne, Edition village mondial, paris, 2005
- NAMOUS, (M) Audit interne bancaire, cours ESB, 2014.
- PARRAT, (F) : Le gouvernement d'entreprise, Editions MAXIMA, Paris 1999,
- Renard, (J) « Théorie et pratique de l'AUDIT INTERNE », op-cit,
- SARDI, (A) « Audit et contrôle interne bancaires », op-cit,
- Sellami (R.), Application des nouvelles réformes Bâle III dans le contexte du marché maghrébin, Le Maghreb en mouvement, édité par Kurt Salmon, 2011,
- WILLIAMSON, (O.E) « The Economic Institutions of Capitalism », The Free Press, New-York, 1985

Lois et règlements :

- Avenant N°01 du 01/03/2012 à la convention MADR/BADR du 31/03/2011
- Circulaire interministérielle N°108 du 23/02/2011
- Convention MADR/BADR du 31/03/2011
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire « Cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaires », Bâle, 1998, Principes pour l'évaluation du contrôle interne, principe N° 2
- Economic Organization, Firms, Markets and Policy control », Wheatsheafbooks, 1986
- Ion LAPTEACRU et Emmanuelle NYS, L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficience des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale, publié dans "Revue Economique ", Vol.2, n° 62, 2011

Journaux :

- Mémento Audit et commissariat aux comptes 2018/2019, paragraphe L'article L 313-1 du Code monétaire et financier français e 79080, édition FRANCIS LEFEBVRE.
- Note DFAPA N°098 du 28/02/2013

Autres documents :

- Note DFAPA N°65/13 du 11/02/2013
- Note DGA/Engagement N°66/12 du 16/05/2012
- Note DGA/Engagement N°06/12 du 22/07/2012 portant avenant N°02 à la convention MADR/BADR du 31/03/2011
- Note de Service DGA/Engagement N°14/11 du 05/04/2011
- Note DGA/Engagement N°310/11 du 18/07/2011
- Norme n°1000 de l'IFACI.
- Property Rights & Economic Théory », Journal of Economic Literature 10, December 1972
- Production, Information costs & Economic Organisation », The American Economic Review, Vol 62, N°5, Decembre 1972 p777-795
- Règlement Banque d'Algérie N° 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, article 2, point f, page 2.
- Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure »,

Strategic Management

- The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », Journal of Economic Literature, Vol XIX, 1981,

Les sites d'internet :

- <https://www.ifaci.com/audit-controle-internes/metiers-de-laudit-controle-internes>.
Consulté le 01/05/2022
- [https://docs.ifaci.com/category /cadre-de-reference international-des-pratiques-professionnelles-delaudit-interne/lignes-directrices-obligatoires](https://docs.ifaci.com/category/cadre-de-reference/international-des-pratiques-professionnelles-delaudit-interne/lignes-directrices-obligatoires).
Consulté le 03/05/2022
- www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf
Consulté le 15/06/2022
- www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf
Consulté le 15/06/2022

Annexes

Annexe 01 :

 Procédure de
Gestion des Crédits au niveau agence Date : 09 avril 2019
Version : 01
Page 24 sur 35

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
"L'AUTORISATION D'ENGAGEMENT"

"AUTORISATION D'ENGAGEMENT

Date N Date du comité PV N°

Organé de décision Date du document /
Structure émettrice /

Structure en tâche
(2).

Emprunteur : Activité N° de
compte..... CPE de rattachement : Cote du

Agence domiciliataire:.....GRE de rattachement :..... Colle du

Risque Emprunteur:

Garanties bloquantes :

Réserves bloquantes :

Garanties non bloquantes :

Document confidentiel. Reproduction non autorisée interdite

Elaborée et vérifiée par :
Direction Générale Adjointe Engagement

Contrôle de diffusion :
- Direction de l'Organisation et des

Réf. Décision réglementaire
d'appelation :

DB N°1A/19 du 13/10/2019

Réerves non bloquantes

Annexe 02 :

	Procédure de Gestion des Crédits au niveau agence	Date : 09 avril 2019 Version : 01 Page 23 sur 35
---	--	--

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

« LETTRE DE REFUS »

- Agence domiciliaire :
- Numéro du Compte client.....
- Nom ou Raison sociale de l'emprunteur :
- Adresse du siège social de l'emprunteur : à rajouter.....
- Activité.....

Monsieur,

Pour faire suite à votre demande de financement, nous avons le regret de vous informer que notre Etablissement n'a pas convenance à vous octroyer le crédit demandé pour les motifs ci-après :

-
-
-

Pour toute information complémentaire, nous vous prions de bien vouloir vous rapprocher de nos services.

Veuillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

Le Directeur d'Agence

<i>Document confidentiel. Reproduction non autorisée interdite</i>		
Élaborée et vérifiée par : Direction Générale Adjointe Engagément	Contrôle de diffusion : Direction de l'Organisation et des Méthodes	Réf. Décision réglementaire d'approbation : DR. N°A/19 du 13 / 10 / 2019

Annexe 03 :

	Procédure de Gestion des Crédits au niveau agence	Date : 09 avril 2019 Version : 01 Page 22 sur 35
---	--	--

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

«LETTRE D'ACCEPTATION»

- Agence domiciliaire :
- Numéro du Compte client.....
- Numéro de dossier
- Nom ou Raison sociale de l'emprunteur :
- Adresse du siège social de l'emprunteur : à rajouter.....
- Activité.....

Monsieur,

Pour faire suite à votre demande de financement, nous avons le plaisir de vous informer que notre Etablissement est disposé à vous octroyer le crédit suivant :

- Type de prêt :
- Montant :
- Taux :
- Date limite d'utilisation :
- Durée d'amortissement.....
- Période de différé
(éventuel)

Cependant, nous attirons votre aimable attention, sur le fait que ce crédit ne pourra connaître un début d'utilisation, que lorsque les réserves bloquantes, citées ci-dessous, auront été levées :

Dans l'attente, de vous lire, veuillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

Le Directeur d'Agence

Document confidentiel. Reproduction non autorisée interdite		
Elaborée et vérifiée par : Direction Générale Adjointe Engagement	Contrôle de diffusion : Direction de l'Organisation et des Méthodes	Réf. Décision réglementaire d'approbation : DR. N°A/19 du 13 / 10 / 2019

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 01	5
Contrôle et l'audit interne	5
Introduction.....	6
Section 01 : Audit interne	7
1.Fondements théoriques	7
1.1. Définition de l'audit interne	7
1.2. Les objectifs de l'audit interne	8
1.3. Typologie de l'audit	8
1.3.1. L'audit comptable et financier	8
1.3.2. L'audit opérationnel.....	8
1.4. Les âges de l'audit interne.....	9
1.4.1. Audit de conformité	9
1.4.2. L'audit d'efficacité.....	9
1.4.3. Audit de management.....	9
1.4.4. L'audit stratégique	10
2. Le cadre de référence de l'audit interne	10
2.1. La définition internationale de l'audit interne (citée précédemment).....	10
2.2. Les principes fondamentaux pour la pratique de l'audit interne	10
2.3. Code de déontologie.....	11
2.3.1. Les principes	11
2.3.2. Règles de conduite	12
2.4. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne	13
3. Méthodologie et outils	14
3.1. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne	14
4. Outils et techniques d'Audit.....	19
4.1. Les outils d'interrogation	19
4.2. Outils de description.....	20
4.3. Outils d'organisation.....	20
Section 02 : le contrôle interne.....	22
1. Fondements théoriques.....	22
1.1. Définition du contrôle interne.....	22
1.1.1. Définition de l'Ordre des Experts Comptables (France) 1977	22
1.1.2. Définition de l'Américain Institute Of Certified Public Accountants 1978	22

1.1.3. Definition du « Consultative Committee of Accountancy» (Grande Bretagne) 1978:..	23
1.1.4. Definition du « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO » (Etats-Unis) 1992	23
1.2. Les objectifs du contrôle interne	23
1.2.1. L'organisation du contrôle interne.....	23
1.2.2. Le contrôle de premier niveau.....	24
1.2.3. Le contrôle de deuxième niveau.....	24
1.2.4. Le contrôle de troisième niveau	24
1.3. Les acteurs du contrôle interne.....	25
1.3.1. Le Conseil d'Administration.....	25
1.3.2. La Direction Générale.....	26
1.3.3. Le comité d'audit	26
2. Conditions d'un bon contrôle interne et son environnement	26
2.1. Conditions d'un bon contrôle interne	26
2.2. L'environnement du contrôle	27
2.2.1. La procédure d'évaluation des risques de l'entité	27
2.2.2. Le système d'information et de processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication	27
2.2.3. Les activités de contrôle	27
2.2.4. La surveillance des contrôles (pilotage)	27
2.3. Les limites du contrôle interne	27
2.3.1. Absence de garantie absolue.....	27
2.3.2. Coût du contrôle interne	28
Conclusion	29
Chapitre 02	30
La gouvernance de la banque	30
Introduction	31
Section 01 : Généralité sur la gouvernance de la banque	32
1. Gouvernance de la banque	32
1.1. La gouvernance dans le secteur bancaire	33
1.4. La concurrence bancaire	35
Section 02 : Les principales théories de la gouvernance	39
1. Les théories contractuelles de la gouvernance	39
1.1 La théorie des droits de propriété	39
1.2. La théorie de l'agence	40
1.3. La des coûts de transaction	42

Section 03 : Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de la banque.....	44
Conclusion	46
Chapitre 03	47
L'audit du crédit d'investissement ETTAHADI	47
Introduction.....	48
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	49
Section 02 : Présentation du cycle de crédit.....	52
1. Différents segments de marchés:.....	52
1.1. La clientèle financière comprend	52
1.2. La clientèle non financière privée comprend.....	52
1.3. La clientèle non financière publique comprend	52
2. Différents types de crédit	52
2.1. Les crédits d'exploitation	53
2.2. Les crédits d'investissement	53
3. Organisation fonctionnelle du service crédit et engagement.....	53
3.1. La fonction commerciale.....	54
3.2. Le service des engagements.....	54
3.3. La fonction de contrôle et de suivi des risques	54
3.4. Les back-offices et les services administratifs.....	54
3.5. Les services juridiques (précontentieux / contentieux).....	54
4. Présentation du cycle de crédit d'investissement « ETTAHADI ».....	55
4.1. Définition du crédit « ETTAHADI ».....	55
4.2. Domaines d'intervention	55
4.3. Le dossier à fournir pour	56
4.4. Caractéristiques du dossier « ETTAHADI ».....	57
Section 03 : Le déroulement d'une mission d'audit interne du crédit d'investissement au niveau de la BADR.....	58
1. Phase de préparation d'une mission d'audit interne du crédit d'investissement.....	58
1.1. Précision des objectifs et du périmètre de la mission	58
1.1.1. Les objectifs à atteindre	58
1.1.2. Le périmètre d'intervention de la mission	58
1.2. Conduite de la réunion d'ouverture	58
1.3. Prise de connaissance du domaine à auditer	59
1.4. La collecte de la documentation réglementaire nécessaire dans cette mission	59
1.5. L'élaboration du référentiel d'audit	59
1.5.1. Identification et évaluation des risques	59

1.5.2. Le référentiel d'audit.....	59
1.5.3. Validation du référentiel d'audit.....	64
1.6. L'élaboration du programme de travail de l'audit interne.....	64
2. Phase de réalisation d'une mission d'audit interne du « crédit d'investissement »	66
2.1. La réunion d'ouverture	66
2.2. La collecte des informations à travers un questionnaire de contrôle interne QCI.....	67
2.2.1. Organisation générale et formation.....	67
2.2.2. Les interviews	71
2.2.3. L'observation physique.....	72
3. La phase de conclusion d'une mission d'audit interne du « crédit d'investissement ».....	76
3.1. Le rapport d'audit	77
3.2. La réunion de clôture	77
3.3. Le suivi des recommandations	77
Conclusion Générale	78
Liste bibliographique.....	78
Annexes	78

