

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

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

Cas :

**L'inspection Régionale de la
BADR Banque**

Présenté par :

LAMDJAD Ilyes Yacine

Encadré par :

Mr HAMDDICH Madjid (MAA)

Juin 2023

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

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

Cas :

**L'inspection Régionale de la
BADR Banque**

Présenté par :
LAMDJAD Ilyes Yacine

Encadré par :
Mr HAMDDICH Madjid (MAA)

Juin 2023

Dédicaces

*Je dédie ce mémoire de recherche à mes chers parents
et plus particulièrement à ma mère, qui me fut
toujours d'un grand soutien et qui donne pleinement
sens à ma vie*

A mes chers frères

A mes collègues Ahcen et Mayssoune

*A tous ceux qui m'ont soutenu et encouragé pour
l'accomplissement du présent mémoire*

Remerciements

Je tiens d'abord à adresser mes vifs remerciements à mon directeur de recherche Mr Hameddich madjid pour son aide, ses orientations et sa patience qui m'ont été précieuses pour la réalisation de mon travail.

A mon encadrant du stage Mr Louali Djillali BADRI pour son encadrement, son accompagnement et ses conseils tout au long de la période de stage.

Je remercie également tous les enseignants de l'école qui se sont toujours montrés disponibles, ainsi que les membres du jury pour leurs remarques constructives.

Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Résumé

Dans un environnement concurrentiel et de plus en plus volatile, les entreprises doivent multiplier les efforts afin d'assurer leur pérennité et cela passe par un bon système de gouvernance. Afin d'améliorer ce dernier, plusieurs domaines sont sollicités dont l'audit interne qui est souvent intégrée dans les différents domaines y compris le secteur bancaire.

A cet effet, nous avons mené une étude au sein de la Banque d'Agriculture et du Développement Rural (BADR) de Tiaret dont l'objectif consiste à déterminer l'impact de l'audit interne sur l'amélioration du système de gouvernance en son sein. Une méthodologie qualitative a été utilisée, en se basant sur l'analyse documentaire et des entretiens semi-directifs ayant permis de constater que l'audit intervient grandement dans cette pratique et que ces feedbacks ne sont pas négligeables.

Mots clés : gouvernance, gouvernance bancaire, audit interne, BADR, prise de décision.

Summary

In a competitive and increasingly volatile environment, companies must multiply their efforts to ensure their sustainability and this requires a good governance system. In order to improve the latter, several areas are solicited, including internal audit, which is often integrated into different areas, including the banking sector.

To this end, we conducted a study within the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR) of Tiaret whose objective is to determine the impact of internal audit on the improvement of the governance system in her bosom. A qualitative methodology was used, based on documentary analysis and semi-structured interviews, which showed that the audit plays a major role in this practice and that this feedback is not negligible.

Keywords: governance, banking governance, internal audit, BADR, decision-making.

ملخص

في بيئة تنافسية ومتقلبة بشكل متزايد ، يجب على الشركات مضاعفة جهودها لضمان استدامتها وهذا يتطلب نظام حوكمة جيد. من أجل تحسين هذا الأخير ، تم التماس العديد من المجالات ، بما في ذلك التدقيق الداخلي ، والذي غالبًا ما يتم دمجها في مجالات مختلفة ، بما في ذلك القطاع المصرفي

ولهذه الغاية ، أجرينا دراسة داخل بنك الفلاحة والتنمية (BADR) في تيارت بهدف تحديد تأثير التدقيق الداخلي في تحسين نظام الحوكمة في حضانها. تم استخدام منهجية نوعية ، تعتمد على التحليل الوثائقي والمقابلات شبه المنظمة الريفية ، والتي أظهرت أن التدقيق يلعب دورًا رئيسيًا في هذه الممارسة وأن هذه التغذية الراجعة ليست مهمة

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - الحوكمة المصرفية - التدقيق الداخلي - بدر - صنع القرار

Liste des figures

<i>Figure 1 : Organigramme de la Direction Générale de la BADR</i>	65
--	----

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Système du progrès de l'audit</i>	7
<i>Tableau 2 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion</i>	17
<i>Tableau 3 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe</i>	19
<i>Tableau 4 : Tableau distinctif entre l'audit interne et le contrôle interne</i>	20

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

- **Section 1** : Revue de littérature sur l'audit interne
- **Section 2** : Domaines d'application, caractéristiques et fonction de l'audit interne
- **Section 3** : Code de déontologie, normes, outils et démarche de conduite d'une mission d'audit interne

Chapitre 2 : Généralités sur le concept de gouvernance

- **Section 1** : Revue de littérature et analyse conceptuelle sur le concept de gouvernance
- **Section 02** : La mise en place d'une politique de gouvernance dans le secteur bancaire
- **Section 3** : Le rôle de l'audit interne dans le cadre de la politique de gouvernance dans les établissements bancaires

Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats de l'étude de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance, réalisée au sein de la Banque d'Agriculture et du Développement Rurale (BADR)

- **Section 1** : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil : la Banque d'Agriculture et du Développement rural (BADR)
- **Section 2** : Présentation et analyse du processus de l'audit interne au sein de la BADR
- **Section 3** : Présentation et analyse du système de gouvernance au sein de la BADR et l'impact de l'audit interne sur son amélioration

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale :

Face à un environnement mondialisé et de plus en plus volatile, les entreprises sont tenues de multiplier les efforts afin d'assurer leur pérennité, ce qui ne passe souvent pas des exigences liées à la croissance ainsi qu'au niveau de diversification. Ainsi, le management utilisé, notamment au sein des entreprises de grande taille, s'avère déterminant et implique la mise en place d'une bonne politique de gouvernance, afin de traduire la gestion dans un cadre opérationnel qui regroupe efficacité, transparence et concertation.

C'est dans ce sens qu'intervient l'audit interne comme fonction de soutien à la gouvernance et ce à plusieurs niveaux, tels que celui de la gestion de l'entreprise de façon générale et des risques en particulier, l'apport de mesures correctives dans les procédures relatives à l'éthique, ou encore le contrôle interne et les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'audit interne implique dans sa globalité un volet classique relatif aux applications de base que nous lui connaissons mais également un rôle lié aux contrôles internes et à la conformité, tout autant qu'il touche aux essentiels de la gouvernance. Suite à cela, l'audit interne ne s'est plus limité à certifier la conformité des informations comptables et administratives mais il s'est étendu à un contrôle à caractère opérationnel, orienté vers des déterminants quant au management stratégique appliqué et à la gouvernance des entreprises.

Toute entreprise a ainsi besoin d'une bonne gouvernance s'appuyant sur l'audit interne, ce qui est aussi le cas pour celles évoluant dans le domaine tertiaire, en particulier les banques qui représentent un acteur économique important. Ces dernières ont été chamboulées par les différentes crises d'ordre pluridisciplinaire que le monde a connu et misent beaucoup sur ces éléments clés pour y faire face.

A cet effet, l'objectif de cette recherche consistera à étudier le fonctionnement de l'audit interne et de la gouvernance bancaire dans un établissement bancaire, avant de déterminer le niveau de corrélation et l'éventuel effet du premier concept évoqué sur le second. Pour ce faire, on va mener une étude au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (la BADR) qui visera à répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'i impact de l'audit interne sur l'amélioration de la gouvernance de la banque (cas de la banque de Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR)) ? »

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

- **S/O 1** : Quels sont les différents niveaux d'intervention du contrôle interne au sein de la BADR ?
- **S/O 2** : Quelles sont les principales caractéristiques relatives au processus de déroulement de l'audit interne à la BADR ?
- **S/O 3** : Quels sont les mécanismes de gouvernance dans cette même banque ?
- **S/O 4** : Quels sont les facteurs déterminant le degré d'intervention et le niveau d'impact de l'audit interne sur la gouvernance bancaire au niveau de la BADR ?

Afin d'apporter des réponses temporaires à ces questionnements, on a formulé les hypothèses de départ suivantes :

- **H 1** : Il existe trois niveaux d'intervention au sein de la BADR impliquant un système bien défini de coordination des acteurs.
- **H 2** : L'audit interne se fait dans le cadre d'un champ d'intervention précis et porte sur plusieurs éléments concernant les missions.
- **H 3** : Le système de gouvernance au sein de la banque a un caractère opérationnel et regroupe des processus à mettre en application par les différentes structures concernées.
- **H 4** : Les principaux facteurs qui déterminent l'apport de l'audit interne à la gouvernance bancaire au niveau de la BADR sont la performance, la transparence et la conformité.

Pour tester la validité de ces hypothèses, on va commencer par procéder à une recherche bibliographique, avant de faire appel à une méthodologie de recherche qualitative, en utilisant comme méthodes et outils l'analyse documentaire, l'observation et les entretiens via la rédaction d'un guide semi-directif.

La réalisation de ce travail nécessitera le suivi d'un plan adéquat et précis qui s'articulera autour de trois principaux chapitres :

- Le premier portera sur une approche historique et théorique de l'audit interne et évoquera sa définition, ses évolutions ainsi que ses principales composantes, sa finalité et son fonctionnement ;
- Le deuxième chapitre sera consacré à la gouvernance de la banque où des généralités conceptuelles seront abordées, avant de présenter ses principales théories et le rôle que joue l'audit interne en relation avec ce concept ;

- Le troisième et dernier chapitre aura pour rôle d'étudier l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la gouvernance de la BADR, où il sera d'abord question de mettre en avant la présentation de l'organisme d'accueil, suivie de celle de la méthodologie de recherche, et finir par l'analyse des résultats obtenus.

Le travail sera clôturé par une conclusion générale qui reprendra les principaux axes de l'étude et exposera la validité des hypothèses et d'éventuels futurs thèmes de recherche complémentaires.

Chapitre 1 :

Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

Introduction :

Dans tous travaux scientifiques, la recherche bibliographique constitue un point de départ et une étape importante qui permet d'éclairer la voie de l'étude et permettre d'avoir une meilleure connaissance du sujet traité.

Afin de commencer par les fondements et les principales bases relatives à ce concept clé, ce premier chapitre aura pour objet l'analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises.

De façon plus organisée et approfondie, ce chapitre sera scindé en trois principales sections : la première présentera une revue de littérature sur l'audit interne, la seconde traitera des domaines d'application de celui-ci ainsi que de ses caractéristiques et ses fonctions, la troisième et dernière section portera sur le code de déontologie, les normes, les outils et la démarche de conduite d'une mission d'audit interne.

Section 1 : Revue de littérature sur l'audit interne :

La revue de littérature est un volet indispensable lorsqu'un sujet prédéfini doit être étudié. Elle permet d'aborder les différents travaux de recherche portés sur un thème précis et de faire la sélection de ceux qui serviront de base pour comprendre ses fondements et déterminer les axes de la recherche souhaitée.

Cette première section abordera ainsi l'historique et les progrès de l'audit interne, avant de passer aux différentes définitions qui lui ont été attribuées afin de mieux cerner le concept.

1. Historique de l'audit interne :

Les premières pierres de l'édifice de l'audit interne remontent à l'époque des Sumériens qui ont initié un système de contrôle de la comptabilité des agents au début du Moyen Âge¹, basé sur le recoupement de l'information provenant de deux sources indépendantes.

Bien que le mot "audit" soit apparu sous l'Empire romain, il a pris un sens plus large dès le troisième siècle avant Jésus Christ², désignant un contrôle de gestion dans les provinces au nom de l'empereur.

Les Anglais ont ensuite contribué au développement de ce contrôle, en axant les objectifs de l'audit sur la détection de fraudes, puis sur la recherche d'erreurs et enfin, sur la publication d'opinions sur la validité, la régularité et la sincérité des états financiers.

Au XIX^{ème} siècle, les législateurs ont instauré un contrôle externe des sociétés par des agents externes en raison du développement de l'industrie, du commerce, des banques et des assurances, ainsi que de la charge pesant sur les auditeurs reconnus en tant que garants des détenteurs de capitaux contre les abus des gestionnaires.

Après la crise de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information fiable, la fonction d'audit interne a vu le jour aux États-Unis grâce à l'expérience des auditeurs dans les domaines comptables, pour devenir aujourd'hui une pratique qui occupe une place centrale dans les préoccupations des gestionnaires et qui traverse divers domaines en réponse à une variété de besoins. Cette évolution s'est avérée nécessaire à mesure que de nouveaux moyens de traitement de l'information ont été développés et généralisés³.

¹ VLAMINICK (Hild), *.Histoire de la comptabilité*, édition Pragmos, Paris, 1979, p 17.

² RAFFEHEAU (Jean), .DUBOIE (Fernand) et MENOVILLE (Didier), *L'audit opérationnel*, édition Presse universitaire de France, Paris, 1984, p 7.

³ SILLERO (Alberto), *Audit er révision légale*, Edition Eska, S/L, 2000, p 12.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

2. Les progrès et l'évolution de la notion d'audit :

Afin de mieux comprendre et cerner l'intégration de l'audit interne, le tableau suivant représente une synthèse qui nous permettra d'exposer les principales étapes quant aux progrès de cette fonction à travers quatre principaux éléments : la période, le prescripteur de l'audit, les auditeurs et l'objectif de l'audit.

Tableau 1 : Système du progrès de l'audit

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectif de l'audit
2000 avant J.C à 1700	Rois, empereurs, Eglises et états	Clercs, Ecrivains.	Punir pour les Détournements de Fonds. Protéger le Patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux Commerciaux et Actionnaires	Comptables	Réprimer et punir les Fraudeurs. Protéger le Patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la Comptabilité Juristes	Prévenir les fraudes et certifier la fiabilité du bilan.
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels D'audit et de Comptabilité	Prévenir les fraudes et les erreurs, et certifier l'exactitude et la conformité des états financiers passés en termes de sincérité et de régularité.
A partir de 1990 a ces jours	Etats, tiers et Actionnaires	Professionnels D'audit et du conseil.	Garantir la conformité aux normes et attester de la qualité du contrôle interne, tout en assurant une image fidèle des comptes.

Source : COLLINS (L), VALIN (G), *Audit et contrôle interne*, Dalloz, Paris, 1992, P 17.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

La perception de l'audit interne a évolué : il n'est plus considéré comme une suspicion envers les audités, mais plutôt comme un examen bénéfique pour l'organisation. Il est comparé à la maintenance préventive des outils industriels ou à l'assistance dans le diagnostic de problèmes identifiés. En tant que profession créatrice de valeur ajoutée, l'audit est devenu un partenaire important pour la direction générale et le management, notamment en ce qui concerne la maîtrise des opérations de l'organisation et la gestion des risques¹.

La fonction d'audit interne, qui trouve son origine dans la vérification des comptes et des finances, s'est considérablement élargie et enrichie pour répondre aux demandes croissantes liées à la gestion de plus en plus complexe des organisations.

Avant l'indépendance de l'Algérie, la pratique de l'audit n'était reconnue qu'à travers les commissaires aux comptes ou les experts comptables. Cependant, la plupart de ces professionnels ne maîtrisaient pas assez cette discipline, car ils étaient principalement des comptables dans les entreprises algériennes françaises. Le code de commerce français régissait le contrôle des comptes des entreprises commerciales jusqu'en 1975, date à laquelle l'ordonnance numéro 7556 a institué le nouveau code de commerce qui visait uniquement les entreprises commerciales de droit privé. Avec l'avènement du Plan Comptable National, l'audit financier externe a émergé, en dehors de sa forme légale assurée par le commissariat aux comptes, avec la création de la Société Nationale de la Comptabilité. Cette société publique a été mise en place pour accompagner l'installation du PCN dans les entreprises nationales et pour former les auditeurs internes.

La loi 80-05 relative à l'exercice de la fonction de contrôle par la cour des comptes a été instituée en 1980. En 1985, les commissaires aux comptes conformes aux pratiques internationales ont été créés. Cependant, avant la promulgation de la loi 88-01 portant loi d'orientation sur l'entreprise publique économique, l'entreprise algérienne n'avait qu'un seul type de contrôle, celui des commissaires aux comptes ou de l'expert-comptable. Selon l'article 40 de cette loi, les entreprises publiques et économiques doivent organiser et renforcer les structures internes d'audit d'entreprise et améliorer constamment leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

¹ SCHICK (Pierre)., VERA (Jacques)., BOURROUILH-PAREGE (Olivier)., *Audit interne et référentiels de risques*, Édition Dunod, Paris, 2010, p.75.

3. Définition de l'audit interne :

Plusieurs organismes et auteurs ont mené des travaux s'intéressant à l'audit interne, pour parvenir à proposer diverses définitions à caractères pluridisciplinaires. Dans le cadre de notre étude, on a œuvré à sélectionner celles se rapprochant de l'optique de notre recherche, tout en étant complémentaires et ayant une vision transversale du sujet.

Parmi les définitions données par les organismes on ayant semblé les plus pertinentes, nous citerons celles de l'IFACI et de l'Institut de l'audit interne.

Selon IFACI : « *L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une entreprise pour contrôler et gérer une entreprise* »¹.

Cette définition implique que l'audit touche à plusieurs volets de l'entreprise, qu'il doit se pratiquer de manière régulière et qu'il constitue un facteur important dans le contrôle et la gestion de l'entreprise.

The Institute of Internal Auditors (Institut de l'audit interne) le définit comme étant désormais : « *une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles, méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence...* ».²

Cette deuxième définition fait référence à la source comptable et financière de l'audit. Elle vient également appuyer la vision générale et transversale de la précédente, tout en expliquant le caractère d'adaptabilité de cette fonction face aux évolutions rapides, ainsi qu'aux nouvelles exigences de l'environnement de l'entreprise.

Concernant les auteurs s'étant penchés sur l'audit interne, nombreux ont tâché de le définir et on en a ainsi retenu les définitions qui côtoient le plus à ce thème.

¹Définition de l'institut Français des auditeurs et contrôleurs (IFACI) sur <https://www.etudier.com/dissertations/Audit-Th%C3%A9orie/80105.html> , consulté le 28 Mai 2023 à 16h27

² SCHICK (Pierre), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 2007, p 5.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

Pour **RENARD Jacques**, l'audit interne représente : « *un dispositif interne à l'entreprise qui vise à apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables, assurer la sécurité physique et comptable des opérations, garantir l'intégrité du patrimoine et juger l'efficacité des systèmes d'information.* »¹.

L'auteur focalise sa définition sur l'importance de la pertinence et du sens éthique qui doivent converger vers un objectif visant l'efficacité du système mis en place.

Selon **Alberto SILLERO** : « *On peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, qui s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société* ».²

La définition de Alberto SILLERO laisse apparaître plusieurs formes d'audit interne, qui se basent sur les mêmes principes mais dont certains éléments diffèrent selon la fonction à auditer.

Robert OBERT de son côté le définit selon cette optique : « *généralement, les définitions de l'audit interne donnés par les auditeurs convergent vers une mission d'opinion* :

- *Confiée à un professionnel « indépendant », (auditeurs interne ou externe) ;*
- *Utiliser une méthode spécifique ;*
- *Justifiant un niveau de diligence acceptable par rapport à des normes* »³

Cette définition implique une convergence reliant trois principaux éléments relatifs à un acteur, un procédé ainsi qu'un objectif finale lié à sa nature et son objet.

Une définition dite **officielle** est souvent évoquée, faisant référence à la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI). L'audit interne y est qualifié comme « *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*

¹ RENARD (Jacques), *Théorie et pratique du l'audit interne*, 7^{ème} édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, p.72.

² SILLERO (Alberto), Op.cit, p 12.

³ OBERT (Robert) et MAIRESSE (Marie-Pierre), *Comptabilité et audit : manuel et application*, Edition Dunod, Paris, 2009, 402.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »¹

Après une lecture profonde et analytique, nous constatons que cette définition est qualifiée comme officielle car elle est complète et regroupe les différents aspects propres et explicites de l'audit interne, que ce soit en amont, pendant, ou en aval.

4. Définition de l'auditeur interne :

L'audit ne peut être efficace et répondre aux objectifs escomptés que si l'auditeur accomplit sa mission de façon assidue et efficace. Ses fonctions sont définies comme suit :

« L'auditeur interne exerce à l'intérieur d'une organisation une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité »²

En somme, l'audit interne vise à identifier les principales lacunes en matière de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance au sein de l'entreprise, mais également à déterminer leurs causes, à évaluer leurs impacts, à formuler des recommandations et à persuader les décideurs d'agir en conséquence. Cette approche permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise.³

5. Les objectifs de l'audit interne :

L'audit interne répond principalement à deux objectifs :⁴

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

L'audit interne vise alors à aider les membres de l'entreprise à remplir efficacement leurs responsabilités, en leur fournissant des avis et des recommandations sur les activités examinées, tout en améliorant le fonctionnement de l'entreprise. Il est important de souligner que l'auditeur interne ne prend pas de décision lui-même.

¹ IFACI, *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, consulté sur www.ifaci.com.pdf.31, le 28 Mai 2023 à 17h51.

² RENARD (Jacques), *Op.cit.*, p 65.

³ CHEKROUN (Meriem), *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*, Thèse doctorat LMD, Université de Tlemcen, 2013, p 22.

⁴ Ibid, p 24.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

On peut ainsi expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de cinq apports :¹

5.1.L'assistance et le conseil de management :

Selon Larry SAWYER, le père de l'audit interne ou « l'audit participatif » : « *l'audit interne doit être une association manager-auditeur pour résoudre les problèmes* »². Cela ne signifie pas que l'auditeur interne prend des décisions à la place des autres, mais plutôt qu'il les persuade d'agir en conséquence de ses recommandations.

5.2.Promouvoir la culture de contrôle :

Il est fréquemment souligné que le contrôle interne est une responsabilité collective, impliquant chaque employé au sein de l'entreprise. Les auditeurs internes ont pour mission d'instaurer cette culture auprès de l'ensemble du personnel, afin de promouvoir l'autocontrôle. En réalité, l'auditeur interne joue un rôle de premier plan dans la sensibilisation à cette culture de contrôle.³

5.3.L'accompagnement des changements :

Les changements environnementaux, qu'ils soient d'ordre technologique, économique ou autre, ont obligé les entreprises à se développer et à s'adapter en permanence à leur environnement. Dans ce contexte, l'auditeur doit aider l'ensemble du personnel à s'adapter à cette nouvelle situation, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

5.4.La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise :

Le rôle central de l'audit interne consiste à prévenir toute menace potentielle susceptible de perturber le fonctionnement de l'entreprise, en renforçant le système de contrôle interne. L'objectif est d'anticiper ces menaces avant qu'elles ne surviennent.

5.5.L'auditeur est un révélateur d'amélioration :

L'objectif n'est pas d'améliorer tous les aspects sans discernement, mais plutôt de s'assurer que le domaine audit évolue en harmonie avec son environnement externe et qu'il réalise sa mission de manière efficace.

Cette section nous a permis de mieux nous familiariser avec les fondements de l'audit, ce qui nous sera favorable pour aborder des notions plus approfondies sur le sujet, ce qui fera l'objet de la section qui suit.

¹ SARDI (Antoine), *Audit et contrôle bancaire*, Edition AFGEE, Paris, 2002, p 82.

² SCHICK (Pierre), LEMANT (Olivier), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation*, Edition d'organisation, Paris, 2001, p 198.

³ MOUGIN (Yvon), *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD*, Edition Afnor, S/L, 2008, p 70

Section 2 : Domaines d'application, caractéristiques et fonction de l'audit interne :

Après une première section basée sur une étude conceptuelle du concept clé de cette recherche, on va aborder la présente en s'intéressant au rôle que joue l'audit interne au niveau de l'entreprise, de manière approfondie et transversale.

A cet effet, on va commencer par présenter les domaines d'application de l'audit interne, avant de s'intéresser à ses caractéristiques ainsi qu'à ses principales fonctions.

1. Les domaines d'application de l'audit interne :

Tel qu'on l'avait précédemment évoqué, l'audit interne intervient au niveau des différentes structures de l'entreprise en se vêtissant de spécificités qui lui sont relatives, on citera ainsi les principaux domaines d'application de l'audit interne dans les points suivants :

2.1.L'audit comptable financier :

L'audit comptable et financier consiste en une enquête approfondie visant à évaluer différentes procédures dont celles ayant un caractère comptable ou administratif, mis en place au sein d'une entreprise. Son objectif est de garantir la "régularité" et la "sincérité" des informations fournies à un ou plusieurs groupes intéressés tels que les dirigeants, les actionnaires ou les tiers. Cet examen critique et méthodique est effectué par un professionnel afin de formuler une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels. L'objectif est de confirmer la validité des informations communiquées par l'entreprise, qui devraient refléter une "image fidèle" de son patrimoine, de ses résultats et de sa situation financière.¹

2.2.L'audit opérationnel :

L'audit opérationnel est défini par L'ATH (Association Technique d'Harmonisation) comme *« l'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque, en vue d'exprimer sur ses informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de régularité et d'efficacité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information en particulier en vue de la prise de décision »*²

Avec le développement et l'internationalisation des entreprises et des institutions, de nouveaux besoins en matière de contrôle ont émergé. Les dirigeants cherchent à renforcer leurs

¹ ACHIOU (Amrane), BOUDAD (Salah) et DJERRAH (Tahar), *Contribution de l'audit interne à la création de la valeur ajoutée*, Mémoire en fin de cycle en Master, option CCA, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2017, p 9.

² Ibid

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

choix et leurs décisions en faisant appel à une analyse indépendante, fiable et objective. Cela a conduit à l'émergence de quatre autres niveaux d'audit.

2.3.L'audit de conformité :

Selon J.P.Ravelec ¹:« l'audit de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, des procédures, description de postes, organigrammes, systèmes d'information, réglementation, »..

D'après cette définition de l'audit de conformité et/ou de régularité, il s'agit de vérifier la conformité à la fois aux référentiels internes et aux réglementations en vigueur. En somme, l'audit de conformité consiste à s'assurer de la concordance entre les prescriptions et les réalisations, ce qui rend son travail relativement simple. Il convient également de souligner que la mission de l'audit de conformité est de signaler toute non-conformité, d'analyser les causes et les conséquences, et de recommander les actions à entreprendre pour garantir l'application des règles à l'avenir.

2.4.L'audite d'efficacité :

L'audit d'efficacité est une méthode d'audit où l'auditeur ne dispose pas d'un référentiel organisationnel préétabli, et où il peut proposer des ajustements à la réglementation en place si celle-ci est identifiée comme étant la cause des dysfonctionnements.²

Cependant, l'efficacité dépend grandement de la culture d'entreprise, c'est-à-dire de la présence ou non d'une culture d'amélioration continue visant à éliminer les obstacles et les facteurs de ralentissement. Dans les entreprises qui ont cette culture, l'appréciation de l'efficacité se traduit souvent par une simplification et un allègement des méthodes et procédures. À l'inverse, dans les entreprises qui privilégient la conservation des acquis plutôt que le développement, le système sera plus complexe pour l'auditeur et ne permettra pas toujours une évaluation précise de l'efficacité.

¹ CHEROLLEL (F) et al., *La méthodologie de l'audit en transfusion sanguine : auditeurs, référentiels, guide de l'auditeur*, ESF, Paris, 2000, p 225.

² IFACI, IAS (Institut International de l'Audit Social), *Des mots pour l'audit*, Imprimerie Compédit Beaugard S.A, Paris, 1995, p 17.

2.5.L'audit de stratégie :

Le stade ultime de l'évolution de la fonction d'audit interne est représenté par l'audit de management (ou audit de direction pour ceux qui préfèrent une terminologie plus française). Ce type d'audit doit être indépendant des pratiques de gestion¹. Il vise à observer les choix et les décisions, à les comparer, à les mesurer en termes de compétences, et à attirer l'attention sur les risques et les incohérences. L'audit de management implique donc toujours une observation de la forme plutôt que du fond.

Il est important de souligner que l'audit de management a pour objectif²:

- Étudier l'adéquation de la politique sectorielle menée par le responsable avec la stratégie globale de l'organisation ;
- Vérifier la mise en œuvre sur le terrain de la politique énoncée par le responsable, ainsi que la perception de sa mission. Il s'agit alors d'évaluer dans quelle mesure cette politique est connue, comprise et appliquée, et de s'assurer que les responsables ont les moyens de la mettre en application ;
- Examiner le respect, dans le cas d'une entreprise multinationale, du processus formalisé d'élaboration de la stratégie globale du groupe

2. Les caractéristiques de l'audit interne :

Il existe plusieurs facteurs qui caractérisent l'audit interne, nous en citerons, ci-après, les principales que nous avons retenues³ ;

2.1. Fonction nouvelle :

La fonction d'audit interne est une discipline relativement récente qui a émergé en réponse à la crise économique de 1929 aux États-Unis.

2.2. Fonction universelle :

Il s'agit d'une fonction universelle qui s'applique à toutes les organisations, ainsi qu'à toutes les fonctions où elle est mise en pratique. Elle se caractérise par son :

2.2.1. Application à toutes les organisations :

L'application de l'audit interne concerne naturellement toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité. Les entreprises commerciales, industrielles et de services sont toutes autant concernées.

¹ « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne », consulté sur www.ifaci.com/pdf.26, le 29 Mai à 13H13.

² RENARD (Jacques), *Op.cit*, p 155.

³ Ibid, p 35 - 46

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

2.2.2. Application à toutes les fonctions :

L'audit interne est applicable à l'ensemble des activités et fonctions de l'entreprise, permettant ainsi une meilleure maîtrise de celles-ci. Parmi les fonctions concernées, nous citerons la fonction finance et comptabilité, la fonction commerciale et logistique, la fonction fabrication/production, la fonction informatique et informatique de gestion...etc

2.3. Fonction périodique :

L'audit interne est une fonction continue qui opère périodiquement tout au long de l'année au sein de l'entreprise, en exécutant ses missions dans tous les secteurs de l'entreprise.

3. Le rôle de l'audit interne en relation avec d'autres fonctions

L'audit interne représente souvent une fonction voisine associé à certaines autres fonctions indépendantes dont particulièrement :

3.1. L'audit interne et le contrôle de gestion :

Avant d'expliciter cette association, il est d'abord important de présenter le contrôle de gestion :

❖ Définition du contrôle de gestion :

Parmi les multiples définitions associées au contrôle de gestion, on a retenu deux on semblant les plus pertinentes :

- « *Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction.* »¹
- « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* » R. N. Anthony (1965).²

¹ MAMMRI (Massinissa), *L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise*, Mémoire de fin de cycle master, option CCA, université de Bejaia, promo 2013, p 11.

² ARNOUD (Hervé), *Le contrôle de gestion... en action*, Edition Liaisons, S/L, 2001, p8.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

A travers ces définitions, nous constatons que le rôle de contrôle et la volonté d'optimisation font du contrôle interne une structure importante qui gagnerait en efficacité lorsqu'elle est associée à l'audit interne.

❖ Les objectifs du contrôle de gestion :

Les principaux objectifs du contrôle interne sont :¹

○ L'efficacité :

L'évaluation de l'efficacité se réfère à un objectif spécifique et mesure le degré d'atteinte de cet objectif, sans considération pour les coûts. Elle est indépendante des frais de gestion et des coûts de production.

○ L'efficience :

L'efficience se réfère à la capacité de minimiser les moyens nécessaires pour atteindre un objectif donné. Elle peut être évaluée en utilisant un ratio, qui est un rapport entre deux grandeurs. Un système de production est considéré efficace s'il produit une quantité donnée d'unités, avec une qualité déterminée, au coût le plus bas possible. Si le système produit au coût le plus bas mais sans prendre en compte la qualité, il peut être considéré comme "économique" mais pas nécessairement efficace.

○ L'économie :

Est qualifiée d'économique toute acquisition de ressources répondant aux critères suivants :

- moindre coût ;
- quantité et qualité conforme à la norme établie ;
- moments et lieux opportuns.

Tableau 2 : Tableau comparatif entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Différence	Audit interne	Contrôle interne
D'objectifs	Les objectifs de l'audit interne visent à diagnostiquer les dispositifs de contrôle interne afin de garantir la maîtrise des activités.	<ul style="list-style-type: none">● L'efficacité.● L'efficience.● L'économie.

¹ Comité d'audit et de contrôle interne de l'Institut français des experts-comptables, *Contrôle interne - Objectifs et concepts clés*, 2015, consulté sur : https://www.ifec.fr/wp-content/uploads/2017/09/contrôle_interne_objectifs_et_concepts_cles.pdf, le 30 Mai 2023 à 13h56.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

De périodicité	En fonction du risque	<ul style="list-style-type: none">• Dépendante des résultats de l'entreprise.• N'est pas planifié
De champ d'application	L'audit porte sur tous les aspects de l'entreprise tels que la sécurité, la qualité, etc.	S'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels
Méthodes de Travail	Propre à l'auditeur.	L'audit se fonde sur les informations opérationnelles, à la fois prévisionnelles et réalisées, et utilise une approche largement analytique et déductive.
Ressemblance	Ces deux fonctions distinctes sont relativement récentes et sont toujours en cours de développement. Leur champ d'intervention couvre toutes les activités de l'entreprise et elles sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique. Cependant, ces fonctions ne sont pas opérationnelles	

Source : MAMMRI Massinissa, « l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise », *op.cit.*, page 12

3.2. L'audit interne et l'audit externe :

Avant d'expliciter cette association, il est d'abord important de présenter l'audit externe :

❖ Définition de l'audit externe :

Il s'agit d'une mission qui est menée par une entité externe et indépendante de l'entreprise contrôlée. Cette entité peut être un commissaire aux comptes, un cabinet d'audit ou d'expertise comptable (chargé de missions de contrôle opérationnel ou d'audit des comptes sociaux), ou encore un cabinet d'avocats (chargé de l'audit de la régularité des contrats commerciaux, des conventions, etc.)¹.

¹ MICHELINE (Friédérith) et al., DSCG 4 Comptabilité et audit, Edition Sup'Foucher, Paris, 2013/2014, p 439.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

La fonction d'audit légal est indépendante de l'entreprise et vise à donner une opinion motivée sur la réalité et l'exactitude des comptes annuels. Le rapport de certification est généralement destiné aux tiers impliqués dans l'entreprise. Parfois, il est également adressé à la direction de l'entreprise pour évaluer la qualité du contrôle interne, car lorsque celui-ci est conçu et appliqué correctement, il représente une assurance de la fiabilité des informations financières.

Deux grands types d'audits sont identifiés : l'audit interne et l'audit externe. Toutefois, ces deux types d'audits se différencient à plusieurs niveaux. Le tableau ci-dessous résume l'ensemble de ces différences :

Tableau 3 : Tableau comparatif entre l'audit interne et l'audit externe

	L'audit interne	L'audit externe
Statut	Une entité au sein de l'entreprise, pouvant être une personne ou un service.	Prestataire de service juridiquement indépendant.
Bénéficiaire	Direction générale, chef de services et autres responsables.	Conseil d'administration, actionnaires clients, tiers
L'objectif	La vérification des mécanismes de contrôle interne.	Il s'agit de la certification, de la recommandation et de l'évaluation du contrôle interne de l'activité comptable et financière.
Le champ d'application	L'entreprise et son système.	Les informations financières et comptables ainsi que le système d'information associé.
Périodicité	Il s'agit d'une mission régulière et continue tout au long de l'année, avec une planification préalable et une validation de la direction générale.	En fin d'année, trimestriellement, ou saisonnier.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est soumis à des limitations en raison de son statut d'employé de l'entreprise.	L'indépendance de l'auditeur est semblable à celle d'un professionnel libéral, elle est déterminée par des considérations juridiques et statutaires.
-------------------------------------	--	--

Source : Selon les définitions de l'IFACI

3.3. L'audit interne et le contrôle interne :

Avant d'explicitier cette association, il est d'abord important de présenter le contrôle interne :

❖ Définition du contrôle interne :

Selon l'IFACI : « *Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part, d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, de garantir l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances* »¹

❖ Les objectifs du contrôle interne :

Les objectifs fondamentaux du contrôle interne sont :

- Garantir la préservation et la qualité de l'information, ainsi que la protection du patrimoine de l'entreprise ;
- Veiller à la conformité aux lois et aux règlements ;
- En outre, il est également nécessaire de garantir l'application des instructions de la direction pour améliorer les performances de l'entreprise.

Les notions d'audit interne et de contrôle interne sont souvent confondues. A cet effet, il est important de mettre en avant les principales distinctions regroupées dans le tableau ci-après :

Tableau 4 : Tableau distinctif entre l'audit interne et le contrôle interne

L'audit interne	Le contrôle interne
<ul style="list-style-type: none">- L'audit interne est une activité indépendante- Consiste à vérifier le système de contrôle interne	<ul style="list-style-type: none">- Le contrôle interne est une activité interne à l'entreprise qui sert d'outil ou de support à l'audit interne.

¹ I.F.A.C.I, « Base et pratique courante de l'audit Interne, le contrôle interne », consulté sur <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/>, le 30 Mai 2023 à 16h43.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

<ul style="list-style-type: none">- Fournir des conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">- Il englobe l'ensemble des mesures et politiques mises en place pour maîtriser l'entreprise.- Son but est de suivre le système de gestion et de détecter les fraudes et les erreurs afin de les corriger.
--	---

Source : GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », Edition Economica, 1999, p.27

4. La charte d'audit :

La charte d'audit interne est un document officiel qui a pour but de définir les objectifs de l'audit interne, sa position hiérarchique, l'étendue de son domaine d'intervention, les normes d'audit et la relation entre le comité d'audit et l'audit interne¹. Elle permet à l'auditeur interne d'intervenir dans tous les domaines et d'accéder à toutes les sources d'information nécessaires pour mener à bien sa mission. En outre, la charte d'audit est considérée comme un outil de communication essentiel pour les auditeurs internes afin de discuter de leurs services et de leurs priorités.

La Norme 1000 stipule que la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'Audit Interne doivent être clairement définis dans une charte d'audit interne, ce qui témoigne de l'importance cruciale de ce document.

La charte d'audit apparaît ainsi comme la première manifestation de la transparence des opérations d'audit. Certaines chartes d'audit ajoutent des informations supplémentaires sur :

- Le contrôle interne.
- Le recrutement et la formation des auditeurs.

Il convient de souligner que la charte d'audit doit recevoir l'approbation du comité d'audit, tandis que la charte du comité d'audit est approuvée par le conseil d'administration².

A travers cette deuxième section, nous avons réussi à mieux appréhender l'audit interne non seulement en tant qu'activité, mais également en ce qui concerne son rôle quant à ses propres fonctions, ou en relation avec des activités voisines avec lesquelles il est souvent confondu.

¹ RENARD (Jacques), Op.cit, p 390.

² The Institute of International Auditors, *The standarts for the professional practice of internal auditing*, Etats-Unis, 1997, p 39.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

Cette partie constitue un lien s'acheminant des bases théoriques conceptuelles vers la mise en application de l'audit interne de manière pratique et opérationnelle en entreprises.

Section 3 : Code de déontologie, normes, outils et démarche de conduite d'une mission d'audit interne

Dans la même logique induite au sein de ce premier chapitre, il est important d'évoquer un autre aspect nécessaire, particulièrement en vue de la nature de l'activité du contrôle interne.

Comme tout autre système, celui-ci représente un processus important qui doit se conformer à certaines règles et passer par une suite d'étapes. Dans ce même sens, on va consacrer cette section au code de déontologie, ainsi qu'aux normes, aux outils et à la démarche de conduite d'une mission d'audit interne.

1. Code de déontologie :

Afin d'assimiler le code de déontologie, on va commencer par le définir, avant de mettre en avant ses principes.

1.1. Définition :

Tenant compte de l'élément de confiance accordée à l'audit interne afin de fournir une assurance objective quant aux processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, il était essentiel que la profession établisse un code de conduite.

Le code de déontologie est la version française du "Code of Ethics", un document court comprenant 12 articles qui résument les principes que l'auditeur interne doit respecter afin de ne pas se trahir lui-même et de ne pas trahir sa mission.

Ce code a été publié pour la première fois en 1968 et a été révisé en 1988 et en juin 2000. Il énonce les principes qui s'appliquent à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite qui décrivent le comportement attendu des auditeurs internes. Ce dernier s'applique à toutes les personnes et entités fournissant des services d'audit interne.

1.2. Principes :

Les auditeurs internes sont tenus de respecter et de mettre en pratique les principes suivants :

1.2.1. L'intégrité :

La confiance et la crédibilité accordées au jugement des auditeurs internes reposent sur leur intégrité.

1.2.2. L'objectivité :

Les auditeurs internes font preuve d'une objectivité professionnelle élevée en rassemblant, évaluant et communiquant les informations liées à l'activité ou au processus examinés. Ils

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

évaluent tous les éléments pertinents de manière juste et ne laissent pas leurs propres intérêts ou l'influence d'autrui affecter leur jugement.

1.2.3. La confidentialité :

Les auditeurs internes reconnaissent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent et s'engagent à les préserver. Ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, sauf en cas d'obligation légale ou professionnelle.

1.2.4. La compétence :

Les auditeurs internes mettent en pratique les connaissances, les compétences et les expériences nécessaires pour mener à bien leurs missions.

2. Les normes de pratique professionnel d'audit interne :

Les principales normes et pratiques de l'audit interne se présentent comme suit¹ :

2.1. Les normes de qualification :

Elles se répartissent en quatre catégories :

2.1.1. Normes 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités :

Il est nécessaire que les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne soient clairement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) . Le responsable de l'audit interne est tenu de régulièrement réviser cette charte d'audit interne et de la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil.

2.1.2. Normes 1010 : Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne :

Il est recommandé que la charte d'audit interne définisse formellement la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne, en cohérence avec les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) relatif à cette pratique, y compris ses principes fondamentaux, le Code de déontologie, les normes et la définition de l'audit interne. Il est également attendu du responsable de l'audit qu'il présente la mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du CRIPP à la direction générale et au Conseil, afin que le caractère obligatoire de ces principes soit reconnu.

¹ IFACI, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017*, consulté sur <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/cripp/>, le 31 Mai 2023 à 18h39.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

2.1.3. Normes 1100 : Indépendance et objectivité :

Les travaux d'audit interne doivent être réalisés de manière objective et les auditeurs internes sont tenus de faire preuve d'indépendance dans l'exercice de leur mission.

2.1.4. Normes 1110 : Indépendance dans l'organisation :

Il est important que le responsable de l'audit interne soit positionné à un niveau de l'organisation qui lui permette d'exercer ses responsabilités de manière efficace et indépendante. Le responsable doit s'assurer que l'audit interne reste indépendant dans l'organisation et en informer le Conseil au moins une fois par an.

2.1.5. Normes 1120 : Objectivité individuelle :

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils adoptent une attitude impartiale et non biaisée, en évitant tout conflit d'intérêts.

2.1.6. Normes 1200 : Compétence et conscience professionnelle :

Les missions d'audit doivent être menées avec professionnalisme et compétence.

2.1.7. Normes 1210 : Compétence :

Les auditeurs internes doivent être dotés des compétences, des connaissances et du savoir-faire requis pour accomplir leurs responsabilités avec succès. De même, l'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les compétences et les connaissances nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

2.1.8. Normes 1220 : Conscience professionnelle :

Les auditeurs internes doivent faire preuve de diligence et de compétence dans l'exécution de leurs travaux, conformément aux normes de pratique professionnelle. Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent les normes applicables et qu'ils exercent leur jugement professionnel avec objectivité et intégrité. Il convient de noter que la conscience professionnelle ne signifie pas qu'ils sont infaillibles.

2.1.9. Normes 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité :

La mise en place et la mise à jour d'un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité, couvrant l'ensemble des activités de l'audit interne, est de la responsabilité du responsable de l'audit interne. Ce programme doit permettre un contrôle continu de l'efficacité de l'audit interne, et comprendre des évaluations régulières de la qualité, à la fois internes et externes, ainsi qu'un suivi continu des activités.

2.2. Les normes de fonctionnement :

Elle comprend sept catégories :

2.2.1. Normes 2000 : Gestion de l'audit interne :

Le responsable de l'audit interne doit s'assurer que cette activité est gérée de manière à ce qu'elle fournisse une valeur ajoutée à l'organisation.

2.2.2. Normes 2100 : Nature du travail :

Il est attendu de l'auditeur interne qu'il évalue de manière systématique et méthodique les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et qu'il contribue à leur amélioration.

2.2.3. Normes 2110 : Gouvernance :

L'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour :

- Les prises de décisions stratégiques et opérationnelles ;
- La surveillance des processus de management des risques et de contrôle ;
- La promotion des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- Une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- La communication aux services concernés des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- La coordination des activités et la communication des informations entre le Conseil, les auditeurs externes, les auditeurs internes, les autres prestataires d'assurance, et le management.

2.2.4. Normes 2200 : Planification de la mission :

Les auditeurs internes élaborent et documentent un plan pour chaque mission, détaillant clairement les objectifs, les ressources allouées, la durée et la portée de la mission.

2.2.5. Normes 2300 : Accomplissement de la mission :

Les auditeurs internes doivent procéder à une identification, une analyse, une évaluation et une documentation adéquates des informations nécessaires pour atteindre les objectifs de chaque mission.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

2.2.6. Normes 2400 : Communication des résultats :

Les auditeurs internes sont tenus de communiquer les résultats de leurs missions.

2.2.7. Normes 2500 : Surveillance des actions de progrès :

Le responsable de l'audit interne doit établir et maintenir un système de suivi pour vérifier que les résultats communiqués à la direction sont pris en compte et traités.

2.2.8. Normes 2600 : Acceptation des risques par la Direction Générale :

Si le responsable de l'audit interne considère que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait présenter un danger pour l'organisation avec laquelle il doit en discuter. Si aucun accord ne peut être trouvé sur le niveau de risque acceptable, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil pour qu'il la résolve.

2.2.9. Normes de mise en œuvre :

Elles déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques, elles concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre A après le numéro de la norme) et les activités de conseil (indiquées par la lettre C après le numéro de la norme).

3. Les outils de l'audit interne :

Afin de mener efficacement une mission d'audit, l'auditeur interne utilise une combinaison d'outils d'interrogation, d'outils descriptifs et de techniques.

3.1. Les outils d'interrogation :

Plusieurs outils d'interrogation sont identifiables, notamment les interviews, les questionnaires d'audit, les sondages statistiques et les outils informatiques.

3.1.1. Les interviews :

L'auditeur interne utilise souvent l'interview comme outil. Cependant, une mission d'audit interne ne peut être considérée comme complète si elle ne repose que sur des interviews. De plus, il est important de noter que l'interview d'audit interne est distincte d'autres techniques qui peuvent lui ressembler en apparence¹ :

- Lorsqu'il s'agit d'une interview d'audit interne, l'auditeur ne se trouve pas dans une situation comparable à celle d'un journaliste interviewant un homme politique à sa demande. Dans ce cas, c'est l'auditeur qui demande l'entretien, et l'interview est organisée de manière structurée, axée sur des objectifs précis visant à obtenir des informations spécifiques. Cela diffère grandement d'une conversation informelle.
- L'interview d'audit interne n'a rien à voir avec un interrogatoire, où l'accusé est confronté à son accusateur. Au contraire, il est important que l'atmosphère soit collaborative pour

¹ RENARD (Jacques), *Op. cit.*, p 335, 336.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

permettre une communication ouverte et constructive. C'est pourquoi l'utilisation d'un magnétophone est fortement déconseillée, car elle crée une atmosphère qui ressemble davantage à un interrogatoire de police qu'à une interview productive.

❖ Les règles d'une bonne interview :

Les principales règles d'une bonne interview sont représentées par les consignes ci-après :

- il est important de respecter la voie hiérarchique en informant le supérieur hiérarchique de l'interlocuteur avant de procéder à une interview ;
- il faut rappeler clairement les objectifs de la mission d'audit ;
- il est primordial d'évoquer en premier lieu les difficultés, les points faibles et les anomalies rencontrés lors de l'interview ;
- les conclusions de l'interview doivent être résumées avec l'interlocuteur et obtenir son accord avant d'être communiquées à la hiérarchie ;
- il est essentiel de conserver une approche système et d'éviter les questions subjectives mettant en cause d'autres personnes ;
- l'auditeur doit faire preuve de professionnalisme et éviter de parler plus qu'il n'écoute ;
- l'auditeur interne doit considérer son interlocuteur comme un égal dans la conduite du dialogue.

❖ Les étapes de l'interview :

En respectant les règles antérieures, les interviews se déroulent normalement en quatre étapes :

- **La préparation de l'interview :** La préparation de l'interview ne pouvant pas être improvisée, elle implique de :
 - Déterminer le sujet à évoquer au préalable ;
 - Assimiler et appréhender le sujet de l'interview, ce qui comprend deux éléments :
 - Se familiariser avec le statut de la personne à rencontrer : ses activités, ses responsabilités et son rôle dans la hiérarchie ;
 - Bien se renseigner sur l'activité en question et en témoigner de l'intérêt ;
 - Préparer le guide d'entretien, ce qui implique de poser les bonnes questions en fonction de la personnalité de l'interviewé et du contexte pour obtenir la réponse appropriée ;
 - Convenir du rendez-vous avec l'auditeur interne au préalable est nécessaire, dans la mesure où il ne doit pas être interviewé sans avertissement préalable.

3.1.2. Les questions écrites :

La liste des questions écrites, parfois appelée questionnaire, peut être préparée avant l'interview afin de la planifier et de réduire le temps passé avec l'interviewé. Cette approche permet également à l'interviewé d'avoir un temps de réflexion, ce qui pourrait contribuer à améliorer la qualité de ses réponses.

❖ Les questionnaires d'audit (check list) :

Pour assurer un bon contrôle interne, l'auditeur doit collecter toutes les informations pertinentes relatives à l'activité étudiée. Pour ce faire, il utilise un questionnaire qui est composé de cinq questions spécifiques :

- Quoi ? (Question sur le travail effectué)
- Qui ? (Question sur l'exécutant)
- Où ? (Question sur le lieu de l'exécution)
- Quand ? (Question sur l'ordre et le moment d'exécution)
- Comment ? (Question sur la méthode de travail)

Le questionnaire est conçu pour formaliser, normaliser et standardiser l'approche de l'audit par un groupe d'auditeurs. Toutefois, l'efficacité du questionnaire dépend de la crédibilité des réponses données par les audités et ne dispense pas l'auditeur de vérifier les données collectées.

La forme et le contenu du questionnaire sont indicatifs de l'approche utilisée :

- L'approche universelle utilise un questionnaire fermé pour couvrir tous les aspects possibles.
- L'approche ad hoc utilise un questionnaire ouvert et d'autres outils pertinents qui sont intégrés au processus de planification de la mission.

Ces questionnaires sont ajustés en fonction des différentes phases de l'audit :

- **La phase préparatoire**, qui consiste en une vue d'ensemble de l'organisation, du contexte interne et externe, et de l'état du contrôle interne. Cette phase peut aboutir à deux options extrêmes : l'audit ou le non-audit.
- **La phase sur le terrain**, qui consiste à identifier les risques, leurs sources, leurs coûts de couverture et les responsabilités.
- **La phase de vérification** de la couverture effectuée, qui passe de l'examen des systèmes et des structures de contrôle aux objectifs atteints ou à atteindre en termes de pertinence, de cohérence, d'adéquation, de faisabilité, de crédibilité, d'efficacité, de traçabilité et de sécurité.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

Le questionnaire se transforme en un instrument pour évaluer les points clés de l'audit et les rapports qui en découlent. Il offre la possibilité de résumer les types de risques et de performances.

❖ Les sondages statistiques :

Le sondage statistique est une méthode permettant d'extrapoler à l'ensemble d'une population les observations faites sur un échantillon prélevé de manière aléatoire dans cette population. Cependant, le sondage statistique doit être réalisé avec rigueur et respecter certains principes, tels que les 10 commandements énoncés par B. SAWYERL¹:

- Le sondage doit être adapté aux objectifs de l'audit ;
- La population doit être bien définie ;
- Le choix de l'échantillon doit être aléatoire ;
- Il ne doit pas y avoir de biais personnel ;
- L'échantillon doit rester aléatoire malgré les configurations particulières de la population ;
- L'extrapolation ne doit pas être déraisonnable ;
- Il ne faut pas perdre de vue la réalité ;
- La stratification doit être utilisée si elle réduit la dispersion de l'échantillon ;
- Les niveaux de confiance élevés ne doivent pas être fixés sans nécessité ;
- Il faut rechercher les causes du phénomène mesuré après avoir obtenu l'information.

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

3.2. Les outils informatiques :

De plus en plus nombreux, les outils informatiques utilisés par les services d'audit interne sont difficiles à répertorier, car la plupart de ces services créent leurs propres outils plutôt que de configurer des logiciels peu adaptés à leur fonction. On peut distinguer trois catégories d'outils informatiques :

- **Les outils de travail de l'auditeur**, tels que les logiciels de traitement de texte, les tableurs et les outils de représentation graphique, font partie de la première catégorie d'outils informatiques.

¹ LAWRENCE (B. Sawyer), *La pratique de l'audit interne 2^{ème} édition*, IIA, S/L, 1976, p 123.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

- La deuxième catégorie d'outils, appelée les **outils de réalisation des missions**, permet à l'auditeur de mettre en place et de suivre son questionnaire de contrôle interne, ou de formaliser les FRAP (Fiches de Recommandations et d'Audit Points).
- Enfin, la troisième catégorie, les **outils de gestion du service d'audit interne**, englobe les logiciels permettant de créer et de suivre le plan d'audit, de gérer le temps de travail des auditeurs, etc.

Il est à noter que de plus en plus, les services d'audit interne travaillent en réseau et utilisent les fonctionnalités de l'informatique communicante pour faciliter la communication et la collaboration.

De plus, les services d'audit interne travaillent de plus en plus en réseau et ont recours aux fonctionnalités de l'informatique communicante.

3.3. Les outils de descriptions :

Les principaux outils de description sont :

3.3.1. L'observation physique :

L'observation physique implique de constater en temps réel les réalités concrètes de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, de documents et de comportements. C'est dans cette optique que le travail de l'auditeur ne se limite pas à son bureau et lui permet d'être sur le terrain en toute circonstance.

3.3.2. Les organigrammes :

L'auditeur doit collecter les organigrammes de l'entreprise pour comprendre les responsabilités du personnel. Souvent, il met à jour ces organigrammes en ajoutant ses propres commentaires sur les responsabilités réelles.

3.3.3. Le narratif :

Le narratif est accessible à tous les auteurs et lecteurs. Cependant, il est généralement difficile à exploiter en raison de sa lourdeur et de son manque de rigueur. Décrire une procédure à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus. En outre, il est difficile de déterminer jusqu'où aller dans les détails. Pour cette raison, il est souvent préférable d'utiliser des diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

3.3.4. La grille d'analyse des tâches :

Il s'agit d'un document qui capture une image à un moment précis de la répartition du travail. Ainsi, il permet à l'auditeur de détecter avec précision les écarts dans la séparation des tâches et de les corriger. De plus, il permet d'initier l'analyse de la charge de travail de chaque individu.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

Pour chaque fonction majeure ou processus élémentaire, une grille peut être élaborée qui détaille toutes les opérations liées à la fonction ou au processus en question.¹

3.3.5. Diagramme de circulation ou « flow chart » :

Si la grille d'analyse des tâches reste statique, en revanche, le diagramme de circulation est dynamique. Il permet de visualiser la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, en indiquant leur origine et leur destination. Cela permet d'avoir une vue globale et complète du cheminement des informations et de leurs supports. Cette méthode de représentation graphique offre plusieurs avantages qui surpassent largement ses inconvénients par rapport à une longue description verbale.

3.3.6. L'internet :

L'auditeur interne a la possibilité de travailler depuis son bureau et d'obtenir les informations nécessaires en accédant à l'internet, qui lui permet d'utiliser les informations stockées sur le système informatique du siège social. Il peut également avoir accès à des journaux, des encyclopédies provenant d'universités et de bibliothèques, ainsi que des bases de données et autres sources d'information provenant du monde entier.

Avec le développement continu de l'internet, de nombreuses organisations d'audit ont adopté cet outil précieux. Les auditeurs du monde entier considèrent l'internet, ou l'intranet (c'est-à-dire l'internet limité physiquement et logiquement à l'entreprise), comme un outil utile d'audit qui devient de plus en plus pertinent chaque jour. En outre, la plupart des auditeurs estiment que la capacité de partager des informations avec d'autres dans le monde entier, par le biais de l'email, est un avantage significatif de l'internet. Les auditeurs internes utilisent l'email pour recevoir des programmes d'audit d'autres auditeurs, obtenir des informations sur l'analyse des risques d'un expert dans le domaine, ainsi que pour correspondre avec des collègues auditeurs partout dans le monde.

4. La démarche de conduite d'une mission d'audit interne :

Afin de maîtriser la démarche de conduite d'une mission d'audit interne, il est primordial de mettre en évidence les éléments suivants :

4.1. Définition de la mission d'audit interne :

Afin de remplir ses fonctions, l'auditeur interne doit se conformer à une méthodologie ou une approche spécifique. Cette méthodologie implique de débiter par la définition de la

¹ CHERFAOUI (Abdelkrim) et LATRECHE (Abdellah), *Apport de l'audit interne à la performance de l'entreprise*, Mémoire fin de cycle master, option CCA, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2016, p 17.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

mission, la délimitation de son champ d'application et sa durée, ainsi que de passer par les trois phases clés de l'audit interne.

4.1.1. Définition de la mission :

Le mot "mission" provient du latin "mittere" qui signifie "envoyer". Selon le petit Larousse: la mission est « *fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial...* ». ¹

La mission de l'auditeur est bien ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir à l'intention de la direction générale. Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir le champ d'application et la durée.

4.1.2. Le champ d'application :

Les éléments clés qui déterminent l'étendue d'une mission d'audit sont l'objet et la fonction, et leur variation peut entraîner des différences significatives dans le champ d'application de la mission. ²

❖ L'objet :

En termes de missions d'audit, l'objet de la mission peut être utilisé pour distinguer entre les missions spécifiques et les missions générales :

- Les missions spécifiques portent généralement sur un point précis en un lieu déterminé. Par exemple, l'audit des achats d'une filiale.
- En revanche, les missions générales n'ont pas de limites géographiques particulières.

❖ La fonction :

En ce qui concerne les missions d'audit, la fonction peut être utilisée pour distinguer entre les missions unifonctionnelles et les missions plurifonctionnelles :

- Les missions unifonctionnelles, qu'elles soient spécifiques ou générales, se concentrent sur une seule fonction.
- En revanche, les missions plurifonctionnelles impliquent que l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Par exemple, lorsqu'un auditeur interne se déplace pour auditer une filiale, il examine généralement toutes ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une fonction précise.

4.2. La durée :

Les missions peuvent être distinguées selon leur durée en missions courtes (inférieures ou égales à quatre semaines) et missions longues (plus d'un mois). ³

¹ RENARD (Jacques), *Op.cit*, p 209.

² Ibid, pp 192-197

³ Ibid

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

Les missions longues permettent de suivre l'intégralité du processus méthodologique de l'audit interne, avec une utilisation importante et variée d'outils d'audit, une constitution de dossiers volumineux et documentés, et un rapport d'audit détaillé comportant de nombreuses recommandations constructives.

Les missions courtes, quant à elles, nécessitent une condensation des actions pour atteindre le résultat attendu. Cette condensation est d'autant plus naturelle que la mission est simple, que le thème est bien connu des auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses.

Dans la plupart des cas, le rapport d'audit est bref, mais cela ne signifie pas que les questions soulevées ne sont pas importantes. Cela veut simplement dire que la méthodologie est parfois tassée, comprimée ou réduite dans certaines de ses phases, sans être niée ou écartée pour autant.

Il convient de noter qu'une mission d'audit n'est jamais classée à l'avance comme étant courte ou longue. Bien sûr, une durée est prévue en fonction de la planification et de l'estimation budgétaire. Cependant, l'auditeur n'arrête jamais une mission qui n'est pas terminée simplement parce que le délai prévu est atteint, ni ne poursuit une mission qui est trop longue. Le planning et le budget sont adaptés au fur et à mesure de la réalisation de la mission, mais c'est l'achèvement des objectifs qui détermine la durée réelle de la mission.

4.3. Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne :

Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne sont largement décrites dans la littérature académique. Selon les articles de Claude C. Hopkins et Gary Giroux (2010), les trois phases sont : la planification de l'audit, la réalisation de l'audit et la communication des résultats¹

4.3.1. La planification de l'audit :

La planification de l'audit consiste à définir les objectifs de la mission, à identifier les risques à évaluer, à sélectionner les procédures d'audit appropriées et à établir un plan d'audit. Cette phase est cruciale car elle détermine le succès de la mission.

4.3.2. La réalisation de l'audit :

La réalisation de l'audit implique l'exécution des procédures d'audit et la collecte des preuves nécessaires pour évaluer les risques et atteindre les objectifs de la mission. Cette phase nécessite une grande rigueur et une attention aux détails afin de s'assurer que toutes les informations pertinentes ont été collectées.

¹ HOPKINS (Johns), GIROUX (Maheu) et al., *Principles of auditing & other assurance services*, Cengage Learning, S/L, 2010, p 35.

4.3.3. La communication des résultats :

La communication des résultats est la dernière phase de la mission d'audit interne. Elle implique la présentation des résultats et des conclusions aux parties prenantes, y compris la direction de l'entreprise. Les auditeurs internes doivent être en mesure de communiquer efficacement leurs résultats pour permettre aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées.

4.4. Catégorie de la mission d'audit :

Afin de classer les différentes catégories d'audit, deux critères doivent être pris en compte, étant donné que l'audit est appliqué à divers domaines.

Deux catégories de missions d'audit peuvent être distinguées, à savoir : la mission légale et la mission contractuelle.¹

- **La mission légale**, également appelée mission obligatoire ou imposée par la loi, concerne la certification des comptes annuels. Elle est réalisée par l'auditeur légal, qui est généralement désigné comme commissaire aux comptes. Ce dernier est la seule habilité à certifier les comptes annuels dans son rapport destiné à l'assemblée générale, visant ainsi un intérêt public*.
- **La mission contractuelle**, quant à elle, n'est pas imposée par la loi et est donc facultative. Dans ce cas, l'organisation qui souhaite faire l'objet d'une mission d'audit peut librement définir le champ d'intervention et choisir l'auditeur, qu'il s'agisse d'un expert-comptable ou d'une société d'expertise comptable*. Les modalités de la mission contractuelle sont généralement définies par un contrat conclu d'un commun accord entre l'organisation et l'auditeur.

¹ MICHELINE (Friédéritch) et al., *Op.cit* , p 437.

* Un commissaire aux comptes (CAC) est un auditeur légal dont le rôle est la vérification des comptes d'une entreprise, c'est un acteur extérieur à l'entreprise, il exerce en profession libérale, en cabinet, en nom propre ou sous forme de société.

* L'expert-comptable est un individu spécialisé dans le domaine de la comptabilité, qui exerce généralement en tant que professionnel indépendant. Sa mission consiste à maintenir et vérifier les comptes des entreprises.

Chapitre 1 : Analyse historique et conceptuelle de l'audit interne au sein des entreprises

Conclusion :

La recherche bibliographique représente une première étape importante afin de maîtriser les concepts clés de toutes études. Cette exploration théorique exposée dans le premier chapitre s'est éclairée sur l'audit interne, que ce soit en ce qui concerne sa définition, son évolution, ses composantes ainsi que son contexte, ses champs d'application et ses délimitations.

Une fois cette base théorique acquise, on peut se pencher sur d'autres éléments afin de compléter ce fondement dans ce même cadre et être en mesure de mener à bien l'étude sur le terrain.

Chapitre 2 :

Généralités sur le concept de gouvernance

Chapitre 2 : Généralités sur le concept de gouvernance

Introduction :

Dans le cadre de ce deuxième chapitre, on va tâcher d'aborder plusieurs généralités sur la gouvernance bancaire afin de mieux appréhender ce concept et se familiariser avec ses caractéristiques et son fonctionnement.

Pour se faire, on a scindé ce présent chapitre en trois principales sections. La première présentera une revue de littérature ainsi qu'une analyse conceptuelle du concept de gouvernance. La seconde traitera de la mise en place d'une politique de gouvernance dans le secteur bancaire. La troisième et dernière section abordera le rôle de l'audit interne dans le cadre de la politique de gouvernance au niveau des établissements bancaires.

Section 1 : Revue de littérature et analyse conceptuelle sur le concept de gouvernance :

Le concept de gouvernance est un sujet important qui a suscité un grand intérêt dans la littérature universitaire. La gouvernance est un terme qui peut avoir différentes significations selon les contextes, les disciplines et les théories. Cette revue de la littérature universitaire vise à présenter les principales définitions et les différentes perspectives théoriques sur la gouvernance.

1. Notion de la gouvernance :

La notion de gouvernance a des origines anciennes, remontant au terme grec "kubernan" qui a été ensuite adopté en latin sous la forme de "gubernance". Au fil du temps, ce terme a été utilisé en ancien français comme synonyme de gouvernement, avant de faire son entrée dans la langue anglaise au XIV^e siècle.

La gouvernance, en tant que concept, a été introduite dans la langue française pour désigner le gouvernement dans le contexte politique du Moyen Âge. Bien qu'elle ait été oubliée pendant de nombreux siècles, le terme a ressurgi dans un nouveau contexte à partir des années 70, notamment avec l'émergence des notions de "gouvernance d'entreprise" ou "Corporate governance".

La notion de gouvernance a émergé afin de répondre aux besoins de la science économique, qui s'intéresse à la gouvernance d'entreprise, mais aussi de la science politique, qui s'intéresse à la gouvernance de l'État, ainsi que des sciences sociales de manière générale.

Deux grands types de gouvernance peuvent être distingués :

- La gouvernance d'entreprise pour le secteur privé, ou organisationnelle.
- La gouvernance politique pour la pensée politique et administrative.

En fonction de l'échelle considérée, la gouvernance peut être qualifiée de mondiale, locale ou régionale. Elle concerne principalement ¹:

- Les sociétés par actions ou les actionnaires, qui doivent participer activement à la prise de décisions et ne pas se contenter de fournir des fonds ;
- Les institutions publiques telles que les collectivités locales, l'État, etc. ;
- Les organismes sociaux, afin de respecter les cotisants et les bénéficiaires ;
- Les associations, afin de respecter les membres.

¹ RHODES (Raw) et BEVIR (Mark), *Gouvernance stories*, Public administration Review, S/L, 2006, p 206

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

2. Définition de la gouvernance :

Plusieurs définitions ont été attribuées au concept de gouvernance, que ce soit par des organismes reconnus universellement ou par des chercheurs dans des domaines pluridisciplinaires.

2.1. Définitions des organismes internationaux :

Diverses définitions ont été données à la gouvernance au travers d'organismes internationaux réputés. On en a sélectionné les deux on ayant semblé les plus pertinentes.

Selon la banque mondiale, la gouvernance est : « *La façon dont le pouvoir est exercé dans un pays sur la gestion des ressources économiques et sociales pour le développement* ». ¹

Cette définition présente un caractère macroéconomique, tout en étant orienté vers une optique de gestion dans le cadre d'évolution

Pour l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), la gouvernance bancaire est « *l'ensemble des règles, processus, comportements et institutions qui affectent la manière dont les banques sont dirigées, administrées et réglementées, ainsi que leur interaction avec les parties prenantes et leur capacité à générer de la valeur à long terme* » ²

Contrairement à la première définition précédente qui était orienté objectif, celle-ci se focalise plutôt sur la manière de faire et les composantes d'une gouvernance réussie et efficace.

Ainsi, nous pouvons constater que les deux définitions sont complémentaires et aborde le sujet de façon précise et synthétique.

2.2. Définitions des auteurs :

Plusieurs auteurs ont défini la gouvernance d'entreprise, on cite quelques-unes de leurs définitions.

La gouvernance est souvent définie comme le processus par lequel les acteurs publics et privés collaborent pour gérer les affaires publiques et réguler les activités économiques et sociales ³.

Elle peut également être comprise comme un ensemble de règles et de normes qui encadrent les relations entre les acteurs impliqués dans un système donné ⁴.

Selon Charreaux, la gouvernance est un concept qui suscite de nombreuses définitions et analyses variées, qui convergent toutes vers un même contexte nécessitant la mise en place de :

¹ World Bank, Development and the environment, World Development Report, Etats-Unis, 1992, p. 1

² OCDE, *Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, 2015, p 96.

³ RHODES (RAW), *The new gouvernance : Governing without government*, Willey Library, S/L, 1996, p 7

⁴ (HALL (Peter) et TAYLOR (Rosemary), « La science politique et les trois néo-institutionnalismes), *Revue française des sciences politiques*, N°47 3-4, 1997, pp 469 – 496

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

« Mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer la décision des dirigeants »¹.

Selon Jean-Jacques Laffont et Jean Tirole, la gouvernance se réfère à « l'ensemble des mécanismes qui permettent de coordonner les actions des individus ou des groupes d'individus qui partagent des intérêts communs, mais qui ne disposent pas des mêmes informations ou des mêmes préférences »²

Selon Mark Bevir, la gouvernance se réfère à « l'ensemble des processus, des mécanismes, des institutions et des relations qui permettent de réguler la prise de décision et l'action collective dans un système politique donné ».³

Les définitions données par les auteurs sont plus explicites, elles permettent d'orienter et d'expliquer les méthodes ainsi que les composantes et les objectifs escomptés, ce qui renvoie à une meilleure assimilation de la notion de gouvernance.

3. Les principes d'une bonne gouvernance :

La Commission de l'Union européenne a établi cinq principes fondamentaux qui guident la gouvernance et qui lui permettent d'atteindre un niveau de bonne gouvernance :⁴

- L'ouverture ;
- La participation ;
- La responsabilité ;
- L'efficacité ;
- la cohérence.

L'UE recommande que ces principes de bonne gouvernance soient appliqués non seulement au niveau de l'Union européenne, mais également aux niveaux national, régional et local.

Les fondements de l'Union européenne reposent sur des piliers fondamentaux tels que la démocratie et la décentralisation, qui permettent aux décisions d'être prises au plus près des citoyens, ainsi que sur l'efficacité économique.

¹ CHARREAUX (Gérard), « Pour une véritable théorie de la laitude managériale et du gouvernement des entreprises », Revue française de gestion, 2015/8, N°23, p.540

² LAFFONT (Jean-Jacques), *L'économie des coûts de transaction*, Presses Universitaires de France, Paris, 1991, p 02.

³ BEVIR (Mark), « Governance: A very short introduction », Oxford: Oxford University Press, Etats-Unis, 2010, p 04

⁴ PARRAT (Frédéric), *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs*, Edition Maxima, Paris, 2014, p69-70.

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

Selon l'OCDE, la bonne gouvernance est à la fois un résultat et un facteur dynamique des principes fondamentaux de la démocratie, à savoir :¹

- Construire les bases d'un système de gouvernement d'entreprise efficace : contribue à la transparence et à l'efficacité du marché, est conforme à l'État de droit et définit clairement la répartition des compétences entre les institutions chargées du contrôle, de la régulation et de l'application du texte.
- Droits des actionnaires et principales responsabilités des actionnaires : Protéger les droits des actionnaires et promouvoir l'exercice des droits des actionnaires.
- Traiter équitablement les actionnaires : Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tous les actionnaires doivent pouvoir obtenir une indemnisation effective pour toute violation de leurs droits.
- Le rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise.
- Reconnaître les droits des différentes parties prenantes de la vie de l'entreprise tels que définis par les lois en vigueur ou les accords mutuels, et encourager une collaboration active entre les entreprises et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité d'entreprises financièrement saines
- Transparence et diffusion de l'information : Il est essentiel de veiller à ce que toutes les informations importantes relatives à l'entreprise, telles que sa situation financière, ses résultats, son actionnariat et sa gouvernance, soient diffusées avec exactitude et intégrité.
- Responsabilités du conseil d'administration : Le conseil d'administration doit s'acquitter de ses responsabilités en matière de pilotage stratégique de l'entreprise, de surveillance efficace de la gestion et de responsabilité envers la société et ses actionnaires, tout en faisant preuve de loyauté envers eux.²

¹ LAKHLEF (Brahim), *Qualité des institutions réformes et résultats économiques*, Alger-Livres Editions, 2013, p 58, 59

² OCDE, *Principes de gouvernance d'entreprises du G20 et de l'OCDE*, consulté sur : https://read.oecd-ilibrary.org/governance/principes-de-gouvernance-d-entreprise-du-g20-et-de-l-ocde_9789264269514-fr#page1,

le 5 Mai 2023 à 15h10

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

4. Perspectives sur la gouvernance :

Plusieurs perspectives peuvent être mobilisées pour comprendre la gouvernance.

- La perspective institutionnelle met l'accent sur les règles, les lois et les normes qui régulent les relations entre les acteurs. Elle considère que la qualité de la gouvernance dépend de la qualité des institutions en place¹.
- La perspective politique souligne le rôle des acteurs et des processus politiques dans la gouvernance. Elle considère que la gouvernance est le résultat de la mobilisation des acteurs et des coalitions qui cherchent à défendre leurs intérêts².
- La perspective économique met l'accent sur les incitations et les mécanismes de marché qui orientent les comportements des acteurs impliqués dans la gouvernance. Elle considère que la qualité de la gouvernance dépend de la capacité des acteurs à s'adapter aux changements économiques et à optimiser leur utilité³.

5. La gouvernance dans le secteur bancaire :

La gouvernance bancaire est apparue en réponse à l'implication croissante des banques dans l'économie réelle et à l'importance des externalités associées à leurs services. Son objectif est d'encadrer la gestion des banques, de renforcer leur responsabilité envers les parties prenantes et de garantir la stabilité financière grâce à des mécanismes de supervision et de contrôle.

5.1. Définitions et caractéristiques de la gouvernance bancaire :

La gouvernance dans le secteur bancaire dispose de ses propres spécificités et caractéristiques qu'il est important de définir et de présenter.

5.1.1. Définition :

La gouvernance dans le secteur bancaire a également été définie par des organismes ainsi que des chercheurs, nous présenteront quelques-unes de ces définitions ci-après.

a) Définitions données par les organismes :

La Banque mondiale définit la gouvernance bancaire comme « *le cadre de règles, de processus et de comportements qui régissent le fonctionnement d'une banque et son interaction*

¹ NORTH (Douglas), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, 1990, pp 51 - 78

² (HIRSCHMAN (Albert), *Exit, voice and loyalty*, Harvard University Press, 1970, pp 79 – 94.

³ WILLIAMSON (Oliver), "Calcul, confiance et organization économique", *Le journal de droit et d'économie*, Vol. 36, n°1 partie 2, Université de Chicago, avril 1993, pp 453 – 486.

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

avec ses parties prenantes, y compris les actionnaires, les clients, les régulateurs et la société en général »¹.

Pour la Banque des règlements internationaux (BRI), la gouvernance bancaire représente « *le système par lequel les banques sont dirigées et contrôlées, impliquant des structures organisationnelles, des processus de prise de décision, des systèmes de contrôle et de surveillance, et des mécanismes de responsabilisation* »².

L'Association internationale des superviseurs de banques (AISB), quant à elle, qualifie la gouvernance bancaire de « *système de décision et de contrôle interne d'une banque, y compris les politiques et les procédures, les systèmes de gestion des risques et de conformité, la transparence, la responsabilité et les mécanismes de supervision* »³.

S'agissant de l'Union Bancaire Européenne (UBE), la gouvernance bancaire est « *l'ensemble des principes, règles et pratiques qui régissent les relations entre les organes de direction, de surveillance et de gestion d'une banque, ainsi que les interactions de la banque avec ses parties prenantes, en vue de garantir une gestion saine et prudente et une protection adéquate des intérêts des déposants et des autres parties prenantes* »⁴.

b) Définitions données par les organismes :

Selon les travaux de La Porta et al., la gouvernance bancaire peut être définie comme le système de règles, de pratiques et de processus mis en place pour garantir que les banques sont gérées de manière efficace et responsable, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires, les déposants, les créanciers et les régulateurs. La gouvernance bancaire comprend la surveillance et la gestion des risques, la prise de décisions stratégiques, la protection des droits des actionnaires et la transparence de l'information financière. Elle joue un rôle crucial dans la stabilité et la pérennité du système bancaire.⁵

¹ Banque mondiale, *Rapport sur la gouvernance et le développement*, 2018, p 13

² Banque des règlements internationaux, *Principes de gouvernance bancaire*, 2015, p 22

³ Association internationale des superviseurs de banques, *Normes et bonnes pratiques en matière de gouvernance bancaire*, 2019, p 22.

⁴ Union Bancaire Européenne (UBE), *Rapport annuel*, Suisse, 2013, p 161.

⁵ LA PORTA (Rafael) et al., «Investor protection and corporate governance», *Journal of Financial Economics*, Vol 58(1-2), S/L, 2000, pp 3-27.

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

Pour Allen et Gale, la gouvernance bancaire peut être définie comme « *l'ensemble des mécanismes internes et externes qui régulent les activités d'une banque et ses relations avec ses parties prenantes* ». ¹

Concernant Shleifer et Vishny, la gouvernance bancaire peut être considérée comme « *le système de contrôle qui permet de réduire les coûts de l'agence et d'assurer que les décisions des gestionnaires sont alignées sur les intérêts des actionnaires* » ²

5.1.2. Les caractéristiques :

En raison des risques importants liés à leur activité, les banques sont soumises à des contraintes internes et externes qui orientent leur activité. Pour mieux surveiller et contrôler les dirigeants et inciter leur comportement, des mécanismes internes et externes sont instaurés, tels que des dispositifs imposés par des réglementations internes (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et externes (Bâle II, normes IAS/IFRS - pour la transparence de l'information financière -, loi bancaire, marchés financiers, etc.). ³

Par conséquent, la gouvernance bancaire favorise la mise en place d'un environnement propice. : ⁴

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

Cependant, une communication financière interne et externe efficace favorise une bonne gouvernance bancaire.

La gouvernance bancaire vise à mobiliser et allouer efficacement les fonds pour réduire les coûts du capital et stimuler la croissance. Cependant, elle présente des spécificités qui la rendent difficile à appliquer : ⁵

- La gouvernance bancaire se distingue par la nécessité d'une approche globale, tenant compte des intérêts équivalents des déposants et des actionnaires. L'asymétrie de l'information pose des défis spécifiques, nécessitant des approches de gouvernance

¹ ALLEN (Franklin) et GALE (Douglas), « Concurrence et stabilité financière". Journal of Money, Credit and Banking, 36(3), S/L, 2004, pp 453-480.

² SHLEIFER (Adré) et Vishny (Robert), « A survey of corporate governance". The journal of finance, Vol LII, n°2, 52(2), S/L, Juin 1997, pp 737-783.

³ SEMMAE (Mohamed), *Introduction au modèle de la gouvernance bancaire coopérative : caractéristiques, particularités et mécanismes*, Thèse de Doctorat, Economie et Finance, Lipsor, Paris, 2013, p 07.

⁴ DHFER (Saidane), *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*, le 19, 20 et 21 Octobre 2010.

⁵ BENKAHLA (Karim), *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, p 29, 30.

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

adaptées à la dispersion ou à la concentration des actionnaires et des déposants. La protection des intérêts des actionnaires minoritaires et des déposants est une préoccupation majeure.

- La gouvernance bancaire est fortement régulée en raison de l'asymétrie de l'information et des difficultés des déposants à rassembler des ressources. L'intervention de l'État ou des autorités de réglementation peut atténuer ces problèmes, mais elle peut aussi restreindre les activités bancaires. Les banques font l'objet d'un contrôle strict en raison de leur complexité, de leur opacité et de leur importance pour l'économie. Cependant, l'intervention de l'État peut poser des difficultés en raison de ses priorités politiques et de ses intérêts propres. L'État peut limiter les prises de risques, favoriser certains intérêts spécifiques, restreindre l'entrée de banques étrangères concurrentielles et agir au détriment des actionnaires minoritaires.
- La gouvernance bancaire est influencée par la transparence limitée des activités bancaires. Une connaissance approfondie des dirigeants, des mécanismes de contrôle, de motivation et de rémunération est essentielle pour analyser cette gouvernance. Cependant, cette connaissance est souvent inaccessible, ce qui oblige les chercheurs à utiliser des indicateurs, des estimations quantitatives ou des approximations. L'opacité des activités bancaires est principalement due à la difficulté de mesurer les performances et d'évaluer les risques. De plus, la possibilité de s'endetter en cachant le risque par de nouveaux engagements à des taux élevés peut entraîner une spirale croissante d'endettement.

5.2. Les mécanismes de la gouvernance bancaire :

Les mécanismes de gouvernance des banques s'appuient sur diverses mesures, entre autres, l'organisation de la concurrence entre les banques et l'adoption de règles prudentielles spécifiques au secteur. Les accords ou normes Bâle 1 et Bâle 2 constituent l'un des principaux moyens d'évolution et de révision de ces réglementations.

5.2.1. La concurrence bancaire :

La question pour le secteur bancaire est de savoir si les forces du marché contribuent à rendre les banques plus efficaces. Cependant, la particularité de ce marché est le danger d'asymétrie d'information, qui conduit à l'existence d'aléa moral et d'anti sélection. Ces effets rendent les banques très sensibles aux conditions économiques.

De plus, pour atténuer certains risques liés aux asymétries d'information, les banques doivent entreprendre des efforts supplémentaires d'analyse et de suivi des projets de

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

financement, et ces efforts sont coûteux. Cependant, elle n'encourt des coûts supplémentaires que si elle dispose d'un pouvoir de marché et n'est pas soumise à la concurrence.¹

Selon Dell'Araccia², les entrepreneurs ne sont pas disposés à accepter la sélection et le suivi des projets par la banque. Il a affirmé que le processus prenait beaucoup de temps, entraînant une perte de profits pour l'entreprise. De plus, les entrepreneurs sont souvent réticents à révéler la véritable crédibilité de leurs projets.

Grigorian et Manole (2002), dans leur étude du marché bancaire des PECO de 1995 à 1998, ont observé un effet positif de la concentration du marché sur l'efficacité des coûts bancaires, mesurée par une approche non paramétrique. En prolongeant la période de l'analyse jusqu'en 2001, Fries et Taci (2005) ont estimé les niveaux de rentabilité de manière paramétrique en utilisant la forme logarithmique croisée de la fonction de coût de la banque. Les auteurs utilisent la part de la banque sur le marché des dépôts comme indicateur du pouvoir de marché et montrent que le pouvoir de marché augmente la rentabilité des banques, mais les résultats sont moins significatifs.

5.2.2. Les défis et enjeux liés au Bâle 2 :

Les normes de Bâle 2 ont été créées pour fournir un cadre international de réglementation prudentielle visant à améliorer la compréhension des risques et des engagements bancaires et à les mettre en corrélation avec les fonds propres de chaque banque. Elles ont pour objectif de promouvoir une convergence internationale des réglementations bancaires et de standardiser les approches de gestion des risques. Bien qu'elles soient une évolution de Bâle 1, l'adoption de Bâle 2 est un processus continu plutôt qu'un état finalisé. Les principales finalités de ce processus sont la modernisation des systèmes bancaires et l'intégration dans l'économie mondiale, ainsi que la sécurité des transactions bancaires. Cependant, cette dernière finalité peut être incompatible avec l'approfondissement financier et la facilitation du commerce.³

a) Bâle 2 : une approche globale de la régulation bancaire :

Les normes de Bâle II sont basées sur un système à trois piliers qui couvrent les différents aspects des risques bancaires⁴:

- Les établissements de crédit doivent maintenir un niveau minimum de fonds propres afin de couvrir leurs risques de crédit, de marché et opérationnels.

¹ LAPTEACRU (IAN) et NYS (Emmanuelle), « L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficacité des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale », publié dans "Revue Economique", Vol.2, n° 62, 2011.

² DELL'ARICCIA (Giovani), "Learning by lending, competition, and screening incentives in the banking industry", IMF, S/L, Février 2000, p 13

* Pays d'Europe Centrale et Orientale

³ BENKAHLA (Karim), *Op.cit*, p 30.

⁴ Ibid, p 31

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

- Il est de la responsabilité de la Banque centrale de veiller à ce que les établissements de crédit disposent d'outils pour gérer les risques et maintenir un niveau de fonds propres approprié en tout temps.
- Les établissements de crédit ont l'obligation de communiquer des informations régulières et précises sur les risques qu'ils encourent, ainsi que sur les mécanismes qu'ils ont mis en place pour les gérer et l'adéquation de leurs fonds propres.

b) Les limites de l'efficacité du dispositif Bâle 2 pendant la crise financière :

La récente crise financière a eu un impact majeur sur les marchés financiers et l'économie mondiale, et a mis en évidence les limites du cadre réglementaire actuel tel que défini par Bâle II. Bien que Bâle II ait marqué une avancée importante pour les banques dans l'amélioration de leurs méthodes de mesure des risques (telles que la mesure plus précise du risque de crédit et l'introduction du risque opérationnel), la crise a montré que le système n'était pas suffisant pour couvrir tous les risques (notamment le risque de liquidité, la cyclicité et le risque de marché sont sous-réglementés). En réponse, le Comité de Bâle, sous l'impulsion du G20, a élaboré un nouvel ensemble de mesures connu sous le nom de Bâle III, visant à renforcer les ratios de solvabilité de Bâle II et à améliorer de manière générale la réglementation du système financier à l'échelle mondiale pour prévenir de futures crises systémiques.

5.2.3. Les mesures réglementaires de Bâle III : un nouveau cadre pour la supervision du système financier :

Les nouvelles mesures réglementaires de Bâle III sont basées sur deux approches principales ¹:

- La première approche, micro-prudentielle, vise à renforcer la capacité de chaque établissement financier à résister aux périodes de stress en améliorant les normes d'exigence de fonds propres, de liquidité et de gestion des risques.
- La seconde approche, macro-prudentielle, a pour objectif de limiter la pro-cyclicité et de renforcer la surveillance du risque systémique.

En ce qui concerne le plan micro-prudentiel, certaines des mesures clés proposées incluent :

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Bâle III : dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité*, Banque des Règlements Internationaux, 2010, P3,27

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

- Une mesure clé proposée par le dispositif micro prudentiel est de renforcer la qualité et la quantité des fonds propres qui constituent la partie supérieure du ratio de solvabilité. Le capital « dur », y compris les capitaux propres et les bénéfices non répartis, doit représenter au moins 7 % des marchés bancaires ou de l'activité de crédit, ce qui limite les incitations à prendre des risques indus.
- Par rapport à Bâle II, les nouvelles mesures réglementaires Bâle III prévoient de renforcer la couverture du risque de marché et de contrepartie en durcissant les règles de calcul des exigences de fonds propres. Les marchés et l'activité de titrisation, fortement touchés lors de la dernière crise financière, ont été particulièrement touchés. D'autres étapes sont prévues pour mieux appréhender les risques lors de la survenance d'événements extrêmes. Par ailleurs, le Comité de Bâle a proposé la mise en place de deux ratios de liquidité : le Liquidity Coverage Ratio (LCR), qui obligerait les banques à détenir des parts d'actifs sans risque facilement liquides pour résister à une crise de trente jours, et le Net Stable Funding Ratio (NSFR), le ratio visera le même objectif d'ici un an. Ainsi, les établissements de crédit ne peuvent utiliser que des ressources à long terme pour investir dans des actifs à long terme, et il en va de même pour les actifs à court terme.
- Une nouvelle mesure prévue est l'instauration d'un ratio de levier qui permettra de mesurer l'ampleur des engagements des banques par rapport à la taille de leur bilan, afin de prévenir un niveau excessif d'endettement des banques.

Cette première section a été le fruit d'une profonde recherche bibliographique nous ayant aidé à avoir une synthèse des principaux travaux de recherches on ayant été établis en rapport avec ce sujet, mais elle a également été une source conceptuelle afin de se familiariser davantage avec les notions clés de cette étude, ce qui s'est bénéfique afin de renforcer les connaissances et de poursuivre l'étude de manière plus approfondie.

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

Section02 : La mise en place d'une politique de gouvernance dans le secteur bancaire :

La gouvernance est d'une importance capitale dans le secteur bancaire, assurant la transparence, la responsabilité et la protection des parties prenantes. Une politique de gouvernance solide est essentielle pour maintenir la confiance des investisseurs, promouvoir la stabilité financière et prévenir les risques systémiques. Cette section examine les principes clés, la supervision réglementaire, les Piliers et facteurs d'appui à l'application de la gouvernance bancaire et le rôle des banques centrales dans la promotion de la gouvernance bancaire.

2.1. Les principes clés de la gouvernance bancaire :

Un cadre de gouvernance solide est essentiel au bon fonctionnement du secteur bancaire et de l'économie dans son ensemble. Les banques jouent un rôle crucial en orientant les fonds des épargnants et des déposants vers des activités qui favorisent le développement des entreprises et la croissance économique. La sécurité et la solidité des banques sont des facteurs déterminants de la stabilité financière, ce qui rend essentielle la conduite responsable de leurs activités. Les faiblesses dans la gouvernance des banques systématiquement importantes peuvent avoir des répercussions considérables, touchant non seulement le secteur bancaire mais également l'économie dans son ensemble. Afin de garantir la stabilité de la gouvernance dans le secteur bancaire, l'application de principes clés est essentielle pour établir une structure et des processus de gouvernance solides au sein des institutions financières. Ces principes ont pour objectif de favoriser une gestion saine, de prévenir les conflits d'intérêts et de maintenir la stabilité et la durabilité du secteur bancaire¹.

2.1.1. Transparence et communication :

La transparence financière joue un rôle essentiel dans la stabilité financière d'une banque solide et bien gérée. Lorsque la banque communique des informations complètes, précises, pertinentes et à jour sur sa situation financière, ses résultats et sa capacité à gérer les risques, elle bénéficie de nombreux avantages².

Tout d'abord, cela favorise la confiance des investisseurs et des parties prenantes, renforçant ainsi sa réputation sur le marché. De plus, une transparence financière accrue permet

¹ https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_fr.pdf, consulté le 27 Mai 2023 à 20h54

² Comité de Bâle sur le contrôle interne, *Renforcement de la transparence bancaire*, consulté sur : <https://www.bis.org/publ/bcbs41fr.pdf>, le 31 Mai 2023, p 13

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

aux régulateurs et aux superviseurs de mieux évaluer la santé financière de la banque, facilitant ainsi la surveillance et la prise de décision éclairée.

Enfin, une communication transparente aide à prévenir les perturbations sur le marché en évitant les surprises soudaines et en permettant aux acteurs du marché de réagir de manière plus rapide et efficace aux informations disponibles.¹ En somme, la transparence financière est un pilier essentiel de la gouvernance bancaire responsable et contribue à la stabilité et à la durabilité du secteur financier dans son ensemble.

2.1.2. Responsabilité des dirigeants et des conseils d'administration :

Le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la gouvernance d'une banque en approuvant et en surveillant la mise en œuvre des objectifs stratégiques, du cadre de gouvernance et de la culture d'entreprise. Il est responsable de la stratégie opérationnelle, de la santé financière, des décisions clés liées aux ressources humaines, à l'organisation interne, à la gouvernance, à la gestion des risques et à la conformité. Bien que le conseil puisse déléguer certaines de ses fonctions, il reste ultimement responsable. Il est important que le conseil établisse une structure organisationnelle adéquate, permettant au conseil et à la direction de remplir leurs responsabilités et de prendre des décisions efficaces. Les membres du conseil doivent agir avec diligence et loyauté envers la banque, en respectant les lois et les normes réglementaires en vigueur.²

2.1.3. Protection des intérêts des actionnaires et des parties prenantes :

Dans le secteur bancaire, la gouvernance d'entreprise doit être orientée vers la préservation des intérêts des parties prenantes, en particulier les déposants, dans le respect de l'intérêt général. Cela nécessite une attention particulière à la protection des fonds déposés, à la transparence et à la responsabilité sociale des banques envers leurs clients. Une gouvernance solide favorise la confiance, la stabilité financière et la pérennité du secteur bancaire.³

¹ Ibid, p 37

² Ibid, p 8

³ Ibid, p 3

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

2.2. Piliers et facteurs d'appui à l'application de la gouvernance bancaire :

Les principaux piliers et facteurs d'appui à l'application de la gouvernance bancaire sont présentés ci-dessous.

2.2.1. Piliers de la gouvernance bancaire

Les piliers de la gouvernance bancaire sont regroupés dans les points ci-dessous :¹

- **Le comportement** : se traduit par l'obligation comportementale par le respect d'une éthique exemplaire et d'un comportement professionnel approprié, l'équilibre dans la réalisation des intérêts des parties prenantes de la banque, la transparence dans la communication des informations et le respect de la responsabilité sociale et environnementale.
- **Surveillance et reddition de comptes** : activation des rôles des parties prenantes dans le succès de la banque, qu'il s'agisse d'organismes de régulation générale tels que l'Autorité des marchés financiers, le Département des sociétés, la bourse, la banque centrale, ou de parties prenantes directes telles que les actionnaires, le conseil d'administration, le comité d'audit et les auditeurs internes et externes.
- **Gestion des risques** : mise en place d'un système de gestion des risques, soumission et communication des risques prévus aux parties prenantes.
- **Compétences et habiletés** : disponibilité des compétences requises, mise en place d'une stratégie qualifiée, présence de membres indépendants du conseil d'administration capables de prendre des décisions, et d'une équipe de direction compétente capable de renouvellement et d'innovation.
- **Structure organisationnelle** : détermination des pouvoirs, des responsabilités et des niveaux dans la hiérarchie organisationnelle.
- **Les législations et les réglementations** établissent des limites précises et contraignantes pour les éléments du système de gouvernance et ses cadres généraux, en fournissant les outils nécessaires pour promouvoir une pratique équitable des droits. De plus, les lois régissent les relations à l'intérieur et à l'extérieur de la banque.

¹ محمد إقبال غناية، حكيمة حليمي، فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع و لمأمول –النظام المصرفي الجزائري-مقال، 2021، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة سوف أهراس، 2021، ص 129

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

2.2.2 Les facteurs favorisant la mise en œuvre de la gouvernance des banques :

Les conditions nécessaires pour assurer une bonne application de la gouvernance bancaire comprennent plusieurs éléments de soutien qui facilitent l'ancrage de ce concept au sein des banques. Cela implique l'établissement d'objectifs stratégiques clairs et d'un ensemble de valeurs et de principes bien connus de tous les employés de l'institution bancaire. De plus, il est essentiel de mettre en place des politiques de responsabilité transparentes et de garantir l'efficacité des membres du conseil d'administration, en les préservant de toute influence interne ou externe. Une supervision adéquate de la part de la direction supérieure est également nécessaire, tout comme l'alignement des systèmes d'incitation sur les objectifs et l'environnement spécifique de la banque.¹

2.3. Les principes modernes d'établissement et de renforcement de la gouvernance bancaire selon le document du Comité de Bâle de juillet 2015 :

Selon le dernier rapport du Comité de Bâle, publié en juillet 1980, les principes de gouvernance bancaire ont été résumés en treize principes clés. Voici un résumé de ces principes:²

2.3.1. Responsabilité complète du conseil d'administration :

Le conseil d'administration assume la responsabilité entière de la banque, étant considéré comme le principal décideur chargé d'établir les objectifs stratégiques de la banque et de veiller à leur mise en œuvre, conformément aux principes de gouvernance et à la culture bancaire prédominante.³

2.3.2. Composition, compétences et efficacité du conseil d'administration :

Les membres du conseil d'administration doivent posséder les compétences et les qualifications nécessaires pour remplir leurs fonctions. Ils doivent également avoir une compréhension approfondie de leur rôle en matière de supervision et de gouvernance.⁴

2.3.3. Les règles et pratiques liées au conseil d'administration :

Il est de la responsabilité du conseil d'administration de définir, pour ses missions spécifiques, des règles et des pratiques de gouvernance adaptées. Il doit également disposer des

¹ محمد إقبال غناية, حكيمة حليمي, فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع و لمأمول -النظام المصرفي الجزائري, ص 130

² Comité de Bâle sur le contrôle interne, *Op.cit.*, p 3

³ Ibid, p 8

⁴ Ibid, p 13

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

moyens nécessaires pour se conformer à ces pratiques, et afin d'assurer leur efficacité, le conseil d'administration doit les publier régulièrement.¹

2.3.4. La direction supérieure :

La direction supérieure est soumise à l'autorité, au contrôle et à la supervision du conseil d'administration. Elle est chargée de garantir la mise en œuvre et la gestion des activités de la banque, en accord avec la stratégie commerciale, la gestion des risques et les autres politiques adoptées par le conseil.²

2.3.5. Les structures du groupe :

Dans les structures du groupe, le conseil d'administration de la société mère assume l'entière responsabilité des activités des entités affiliées au groupe. Il est chargé d'établir un cadre spécifique de gouvernance, clair et en accord avec la structure organisationnelle de l'entreprise. Il doit également être en adéquation avec l'activité et les risques du groupe, y compris ses filiales.³

2.3.6. La gestion des risques :

Chaque banque doit avoir une fonction de gestion des risques indépendante, efficace et placée sous la responsabilité du directeur de la gestion des risques, avec une position appropriée.⁴

2.3.7. Surveillance, suivi et contrôle des risques :

Les banques doivent surveiller, suivre et contrôler régulièrement les risques. La complexité de l'infrastructure de gestion des risques et de contrôle interne exige une adaptation aux changements et aux évolutions, tant au niveau des risques internes qu'externes de la banque.⁵

2.3.8. Déclaration des risques :

Les banques doivent mettre en place un cadre de gouvernance des risques efficace, en établissant un système de communication interne solide et efficace concernant tous les risques,

¹ Ibid, p15

² Ibid, p 21

³ Ibid, p 23

⁴ Ibid, p 26

⁵ Ibid, p 28

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

entre les différentes divisions de la banque, et en fournissant des rapports au conseil d'administration et à la direction supérieure.¹

2.3.9. Conformité :

Le conseil d'administration supervise la gestion des risques liés à la non-conformité aux lois et réglementations bancaires. Il est également nécessaire d'établir une fonction de conformité au sein de la structure organisationnelle en tant que deuxième ligne de défense contre les risques.²

2.3.10. Audit interne :

La fonction d'audit interne constitue la troisième ligne de défense efficace de la banque. Elle doit aider le conseil d'administration et la direction supérieure à développer un cadre de gouvernance solide et à renforcer la position financière de la banque à long terme.³

2.3.11. Système de rémunération :

La conception du système de rémunération, de la structure des salaires et des incitations des employés doit contribuer à établir une bonne gouvernance et une gestion rigoureuse des risques bancaires.⁴

2.3.12. Divulgence et transparence :

Pour assurer une gouvernance bancaire efficace, il est essentiel d'avoir une divulgation et une transparence totales envers les actionnaires, les déposants, les parties prenantes et toutes les parties prenantes du marché.⁵

2.3.13. Rôle des autorités de surveillance :

Les autorités de surveillance peuvent formuler des recommandations et des orientations à la banque en ce qui concerne la mise en œuvre de la gouvernance et en assurer le suivi. Elles effectuent des évaluations complètes et des interactions régulières avec le conseil d'administration et la direction supérieure. Elles peuvent également apporter des améliorations

¹ Ibid, p 31

² Ibid, p 33

³ Ibid, p 34

⁴ Ibid, p 35

⁵ Ibid, p 37

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

et des corrections si nécessaire, tout en partageant les informations relatives à la gouvernance avec d'autres autorités de surveillance.¹

2.4. Le rôle des banques centrales dans la promotion de la gouvernance bancaire :

Les banques centrales jouent un rôle crucial dans la définition et la promotion des principes de bonne gouvernance dans les banques. Le rôle des autorités de régulation dans ce domaine peut être résumé comme suit :²

- Les banques centrales ont un rôle clé dans la promotion de la gouvernance bancaire en contribuant à l'élaboration de législations et de réglementations efficaces.
- Elles veillent à combler les lacunes existantes en matière de législations et encouragent la mise en place de pratiques solides au sein des banques.
- Les autorités de régulation jouent un rôle fondamental en supervisant les banques pour s'assurer de leur conformité aux lois et réglementations, et en favorisant la transparence et la responsabilité.
- Elles accordent une attention particulière à la surveillance des conseils d'administration, qui sont tenus de signaler tout problème et de prendre les mesures nécessaires pour résoudre les lacunes ou les violations.
- Les autorités s'engagent également dans l'amélioration continue du cadre réglementaire et de supervision afin de favoriser une meilleure gouvernance dans le secteur bancaire.

2.5. Les éléments clés d'une application appropriée de la gouvernance bancaire :

Les éléments clés pour soutenir une application appropriée de la gouvernance bancaire sont :

- Élaboration et mise en œuvre de politiques claires de responsabilité au sein de la banque: le conseil d'administration doit définir les autorités et les responsabilités clés du conseil ainsi que de la direction supérieure.
- Assurer l'efficacité des membres du conseil d'administration et leur compréhension de leur rôle dans le processus de gouvernance, sans être soumis à des influences externes ou internes.
- Garantir une surveillance appropriée par la direction supérieure.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle interne, *Op.cit.*, p 39

² ح. مداس، أ. عدانكة، دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، 2013، ص 424

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

- Tirer pleinement parti du travail effectué par les auditeurs internes et externes pour prendre conscience de l'importance de la fonction de contrôle qu'ils exercent.
- Assurer la compatibilité des systèmes d'incitation avec les systèmes bancaires, leurs objectifs stratégiques et l'environnement environnant.
- Tenir compte de la transparence lors de la mise en œuvre de la gouvernance.

Après avoir abordé la gouvernance de manière générale, nous avons orienté cette section vers une optique plus spécifique qui traite de la gouvernance dans le secteur bancaire, ce qui touche à notre étude.

Ainsi, on a pu déterminer en quoi consistait cette notion et identifier les éléments qui la caractérisent, avant de prendre connaissance des principaux piliers pour la mise en place d'une gouvernance bancaire efficace et adéquat. Ce travail constitue un palier important pour mener à bien la suite de notre étude.

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

Section 3 : Le rôle de l'audit interne dans le cadre de la politique de gouvernance dans les établissements bancaires :

L'audit interne joue un rôle crucial dans la politique de gouvernance des établissements bancaires. Il évalue et améliore les processus de contrôle interne, de gestion des risques et de conformité, fournissant ainsi une assurance objective et indépendante sur la qualité et l'intégrité des opérations bancaires. Cette section examine en détail le rôle de l'audit interne dans le contexte de la gouvernance bancaire.

3.1. L'audit bancaire :

Le rôle de l'audit interne comprend la réalisation d'audits en fonction des besoins et des risques associés aux opérations administratives. L'audit interne adopte différentes perspectives en fonction de l'objectif spécifique de l'audit. L'un de ces domaines est l'audit bancaire, où l'unité d'audit interne d'une banque agit de manière indépendante vis-à-vis de la direction exécutive. Ses responsabilités consistent à évaluer et à analyser les contrôles internes de la banque, en s'assurant de leur efficacité dans la gestion des risques et la protection des actifs bancaires. Parmi les tâches spécifiques de l'audit interne, on peut citer ¹:

- Fournir des directives en matière d'administration au sein de la banque.
- Élaborer un plan d'action annuel qui servira de guide de référence, en tenant compte des risques ayant un impact élevé.
- Préparer des rapports et les présenter à la direction supérieure de la banque.
- Développer les systèmes et aider à résoudre les problèmes dès leur apparition.

Le rôle de l'auditeur interne dans une banque comprend l'évaluation de ²:

- L'auditeur interne dans une banque évalue l'efficacité du système de contrôle interne, des systèmes de contrôle internes et s'assure de la conformité aux tâches de contrôle interne.
- Il vérifie également la conformité de la banque aux politiques et aux règlements liés aux risques.

¹ همكة محمد، الإطار المتكامل للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية على ضوء مبادئ الحوكمة، اطروحة دكتوراه تخصص دقيق ومراقبة التدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة غرداية، 2021، ص 31

² بودلال حنان، التدقيق البنكي وتكنولوجيا المعلومات لدى البنوك العمومية، اطروحة دكتوراه تخصص تدقيق مالي ومحاسبي، جامعة الجليل الأبيس، سدي بلعباس، 2019، ص 138

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

- L'auditeur interne examine la fiabilité du travail, notamment en termes de précision, d'intégrité et d'exhaustivité.
- Il évalue la pertinence des informations financières et administratives pour la prise de décisions.
- Il s'assure de la continuité et de la fiabilité des systèmes d'information électroniques.
- Enfin, il supervise le fonctionnement des départements et des services de la banque pour garantir une efficacité et une efficience optimales.

3.2. Les procédures d'audit interne dans les banques :

Les procédures d'audit interne au sein des banques peuvent être énumérées comme suit :

3.2.1. Le Code de Déontologie de l'Audit Interne

Le document officiel définissant le but, les compétences et les responsabilités de l'audit interne est connu sous le nom de "Charte de l'Audit Interne", selon l'Institut des Auditeurs Internes Américains. Cette charte établit la position de l'audit interne au sein de l'organisation, autorise l'accès aux dossiers, la communication avec le personnel et l'accès aux actifs matériels afin d'accomplir les missions d'audit. Elle définit également les activités de l'audit interne. il permet de ¹:

- Fournir un plan de fonctionnement de l'audit interne qui décrit comment l'audit interne fonctionne au sein de l'organisation.
- Aider le conseil d'administration à reconnaître l'importance de l'indépendance de l'audit interne.
- Accorder des pouvoirs pour accomplir les tâches, tels que l'accès illimité aux dossiers, aux employés et aux actifs matériels pertinents à l'exécution du travail.
- Permettre de définir spécifiquement le champ d'activité de l'audit interne en fonction des besoins particuliers de l'organisation.
- Peut détailler, si nécessaire, les travaux à effectuer par l'audit interne et le soutien à recevoir de la haute direction et du conseil d'administration.
- Sert de point de référence pour mesurer l'efficacité de l'activité d'audit interne.

¹ <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx> , consulté le 1^{er} juin 2023 à 17h10

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

3.2.2. Gestion des risques :

La gestion des risques est une fonction essentielle au sein des banques. Elle vise à contrôler et maîtriser les dangers potentiels en les évitant, les transférant ou les assurant. Avec l'expansion des banques et l'évolution technologique, de nouveaux risques sont apparus, nécessitant une réévaluation des approches de gestion des risques. Ainsi, la gestion des risques joue un rôle crucial dans la protection des institutions bancaires contre les dangers et la mise en place de mécanismes appropriés pour faire face aux défis émergents.¹

❖ La relation entre l'audit interne et la gestion des risques :

La relation entre l'audit interne et la gestion des risques est étroite et complémentaire. L'audit interne joue un rôle clé dans l'évaluation, le suivi et la gestion des risques au sein d'une organisation² :

- L'audit interne évalue de manière indépendante les processus de contrôle interne, les systèmes de gestion des risques et de conformité.
- Il identifie les faiblesses et les vulnérabilités susceptibles de causer des risques pour l'organisation.
- En travaillant avec les responsables de la gestion des risques, l'audit interne recommande des mesures préventives et des améliorations pour renforcer la gestion des risques.
- Il effectue des audits spécifiques sur des domaines à risque élevé, tels que la conformité réglementaire et la cybersécurité.
- L'audit interne permet une assurance aux parties prenantes internes et externes en veillant à ce que les risques soient correctement identifiés, évalués et gérés.
- Ensemble, l'audit interne et la gestion des risques favorisent une gouvernance solide et une gestion efficace des risques.
- Leur collaboration renforce la transparence, la conformité aux réglementations et la prise de décision éclairée en matière de gestion des risques.

¹ همكة محمد، الأطار المتكامل للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية على ضوء مبادئ الحوكمة، اطروحة دكتوراه تخصص دقيق ومراقبة التسيير لشعبة علوم مالية ومحاسبة، لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة غرداية، 2021، ص50

² Ibid, p 55

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

3.3. La contribution de l'audit interne à la mise en œuvre de la gouvernance :

L'Institut des auditeurs internes soutient que la qualité de la gouvernance repose sur les informations générées par les quatre entités qui composent le système de gouvernance : le conseil d'administration, la direction exécutive, les auditeurs internes et les auditeurs externes.

L'audit interne joue un rôle clé dans la mise en œuvre du concept de gouvernance, tel que souligné par les principes et les règles de gouvernance d'entreprise, qui mettent en évidence l'importance de la fonction d'audit interne et la nécessité de renforcer son rôle au sein des mécanismes de gouvernance, en accordant une attention particulière à sa relation avec le comité d'audit et l'auditeur externe¹. Afin de comprendre pleinement le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise, il est essentiel d'examiner attentivement deux aspects fondamentaux:

3.3.1. Les exigences fondamentales de l'audit interne dans le processus de gouvernance :

Les directives de l'Institut des Auditeurs Internes Américains insistent sur le fait que l'audit interne doit jouer un rôle essentiel dans l'amélioration de la gestion des risques, du contrôle et de la gouvernance. Selon la norme 30/21, l'audit interne doit contribuer activement aux processus de gouvernance en ²:

- Vérification de l'établissement des valeurs et des objectifs, ainsi que leur communication.
- Contrôle du processus d'atteinte des objectifs.
- Vérification de la responsabilité des parties concernées.
- Vérification du maintien des valeurs au sein de l'organisation.

L'audit interne joue un rôle essentiel dans le soutien de la gouvernance en tant qu'élément d'aide à la direction exécutive, au comité d'audit et à la haute direction. Avec les ressources appropriées, il contribue à renforcer et à activer la gouvernance de l'entreprise. Bien que le conseil d'administration soit ultimement responsable de la gouvernance, il s'appuie sur l'audit

¹ عيسى، سمير كامل محمّد، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، مجلة كلية التجارة للبحوث الإسكندرية، العدد 1 مجلد رقم 77، 3007، ص 19

² لحيزان، أسامة بنفهد، تطوير أداء وظيفة التدقيق الداخلي لتفعيل متطلبات الحوكمة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الجزء الأول، 3007، العدد 40، ص 35

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

interne et d'autres parties prenantes pour faciliter ce processus. Ainsi, l'audit interne assiste la haute direction dans ses responsabilités en matière de gouvernance.¹

L'Institut des Auditeurs Internes considère que les exigences fondamentales de la fonction d'audit interne dans le cadre de la gouvernance se résument à² :

- **Les exigences de la haute direction** : Services de confirmation concernant les systèmes de contrôle et services de consultation concernant la gestion des risques, ex : Analyse des risques.
- **Exigences pour le comité d'audit** : ex : Évaluation indépendante des pratiques et des processus comptables présents dans les rapports financiers.
- **Les exigences de la direction exécutive** : Services de consultation en matière de gestion des risques.

3.3.2. La relation entre l'audit interne et les autres parties prenantes de la gouvernance :

L'audit interne intervient à plusieurs niveaux de la gouvernance, c'est à cet effet qu'il est important d'explicitier la relation entre celui-ci et les autres parties prenantes de la gouvernance.

- **La relation entre l'audit interne et l'auditeur externe** : Les auditeurs externes s'appuient sur le travail de l'audit interne à la fois pour tester les contrôles internes et pour effectuer des tests détaillés. De plus, ils s'appuient sur l'audit interne lors de la planification de l'audit externe.³
- **L'audit interne entretient une relation étroite avec le comité d'audit** : Le rôle de l'audit interne est de fournir des informations et des rapports objectifs à la commission d'audit, qui est chargée de superviser les activités de l'audit interne. Cette relation est basée sur la communication régulière, la coordination des travaux d'audit et l'échange d'informations pertinentes pour renforcer la gouvernance de l'organisation.⁴
- **L'audit interne entretient une relation essentielle avec le conseil d'administration** : L'objectif de cette relation est de soutenir le conseil d'administration en lui fournissant des informations objectives et des évaluations indépendantes de l'efficacité des processus de contrôle interne, de la gestion des risques et de la conformité. L'audit

¹ حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف-المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 136

² أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، طبعة دار الصفاء للنشر و توزيع، عمان، 2005، ص 26.

³ حورية حماني، اليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها -رحالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، شعبة بنوك و تأمينات، قسنطينة، جامعة منتوري 2006-2005، ص 35

⁴ عبيدي نبيل، مسعودي ياسر، دور التدقيق البنكي في ارساء مبادئ الحوكمة البنكية دراسة حالة البنك الخليج الجزائر "وكالة أدرار، مذكر تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، ميدان علوم اقتصادية والتسيير و علوم تجارية، تخصص: اقبية تدقيق ومر التسيير، 2017-2016، ص 26

Chapitre 2 : Généralités sur la gouvernance

interne joue un rôle clé dans la surveillance et la vérification de l'application des politiques et des procédures établies par le conseil d'administration. Cette relation repose sur la collaboration, la communication régulière et l'échange d'informations pour renforcer la transparence et l'efficacité de la gouvernance de l'organisation.¹

Conclusion :

La gouvernance bancaire est un élément crucial pour assurer la stabilité et la confiance dans le secteur financier. Elle vise à établir des normes de transparence, de responsabilité et d'intégrité au sein des institutions bancaires.

Dans ce contexte, l'audit interne joue un rôle clé en évaluant les contrôles internes et en garantissant la conformité aux réglementations. Il intervient ainsi aux différents niveaux composant la gouvernance au niveau des banques afin de s'assurer de cette conformité de manière transversale.

Les chapitres théoriques s'ont permis de développer les connaissances sur le sujet et constitue une base sur laquelle on va s'appuyer pour réaliser l'exploration sur le terrain et pouvoir parvenir à une analyse profonde des résultats, tout en apportant une valeur ajoutée dans le domaine à travers la présente recherche

¹ Ibid, p28

Chapitre 3 :

Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance, au sein de la Banque d'Agriculture et du Développement Rurale (BADR)

Introduction :

Après avoir abordé les principaux axes théoriques de l'étude, on va désormais passer à l'aspect pratique qui représente le noyau dur de l'étude et sa principale valeur ajoutée.

Afin de mener à bien cette étude, on a articulé ce chapitre autour de trois principales sections. La première aura pour objet de présenter la méthodologie de recherche ainsi que l'organisme d'accueil représenté par la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural. La seconde traitera des principales étapes et des éléments engagés dans l'analyse du processus interne au sein de la BADR. La troisième et dernière section sera consacrée à la gouvernance de la banque en question en corrélation avec l'audit interne.

On clôturera le chapitre par des observations quant aux analyses faites ainsi que des recommandations basées sur un esprit synthétique et des fondements théoriques abordés lors de la recherche.

Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil : la Banque d'Agriculture et du Développement rural (BADR)

Cette première section représente une véritable transition entre le cadre théorique de l'étude et le cas pratique. En d'autres termes, celle-ci va être un guide qui se permettra de mettre en pratique les acquis théoriques et structurer l'étude sur le terrain.

A son travers, on va présenter la méthodologie de recherche qui représente un élément indispensable qui mise à orienter toute étude scientifique. Ceci fait, on entamera la présentation de l'entreprise ainsi que ces principales structures et caractéristiques afin de pouvoir se positionner dans l'environnement au sein duquel on va effectuer la recherche exploratoire.

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Le cadre méthodologique constitue une partie indissociable de tout travail de recherche. Il permet de déterminer les procédés et de s'organiser de façon logique et scientifique afin de répondre aux objectifs délimités par l'étude.

Pour se faire, on va mettre en évidence la méthodologie d'étude choisie ainsi que les outils d'analyse pour lesquels on a optés afin de mener à bien l'étude et atteindre ainsi les résultats escomptés

1.1. Présentation de la méthodologie de recherche :

Pour mener à bien le présent travail, on a choisi une méthodologie de recherche qualitative pour des raisons qu'on expliquera dans le cadre de cette partie.

La méthode qualitative est définie comme étant : « *la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place* »¹.

Le choix de cette méthode permettra d'apporter les descriptions et les analyses nécessaires du phénomène qu'est l'impact de l'audit interne dans la politique de gouvernance au sein de la banque, tout en tâchant préalablement d'étudier le fonctionnement des deux pratiques

¹ LAZRAK (Adnane), Amélioration des processus de prévision et de gestion des stocks dans le cas d'une chaîne logistique des pièces de rechange, Thèse de Doctorat, Ecole des Mines, Nantes, 2015, p 8

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

séparément afin de mieux les appréhender. On va ainsi s'intéresser à des faits ainsi qu'à des propos afin d'éclairer la voie de la recherche et de lever le voile sur les interrogations posées.

1.2. Présentation des outils méthodologiques de notre recherche :

Les outils de recherche s'inscrivant dans le cadre de cette étude se présentent comme suit :

1.2.1. L'analyse documentaire :

Elle sera destinée à l'analyse de l'ensemble des éléments et des documents on ayant été communiqués par l'entreprise, notamment ceux relatifs à la présentation de l'entreprise ainsi qu'aux procédures et aux notes prises en relation avec notre étude.

1.2.2. L'observation :

Cette méthode consiste à observer le déroulement des méthodes de gouvernance de l'audit interne, ainsi que les réactions et attitudes des interlocuteurs, leurs comportements, et leurs déclarations durant les phases opérationnelles du travail, et durant la présence au sein de l'entreprise en qualité de stagiaire.

1.2.3. Les entretiens semi-directifs :

A l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, où on tâchera d'aborder les principaux axes et leviers de cette étude, auxquels certains responsables, concernées par la gouvernance en entreprise et le système de l'audit interne, on apportera des éléments de réponses afin d'éclairer cette recherche. Chacun de leur propos sera analysé de façon approfondie et en relation directe avec les trois axes prédéfinis dans le guide d'entretien, à savoir :

- Les caractéristiques de la politique de gouvernance au sein de l'entreprise
- Les procédures et modalités de fonctionnement des cellules de l'audit interne
- Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision.

2. Présentation de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR):

Avant d'aborder les résultats de l'étude, il est important de présenter l'organisme d'accueil au sein duquel celle-ci s'est déroulée.

2.1. Présentation de la BADR :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982.

La BADR est une société par actions au capital social de 54 000.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire. En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et de gestion. La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

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

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

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités¹.

2.2. Historique et évolution de la BADR :

La BADR a toujours suivi une constante évolution parallèle à celle de l'économie, de la politique, de la stratégie et de l'évolution financière du pays.

- 1982-1990 : financements de l'économie planifiée ;
- 1990-1999 : financements élargis au PME et PMI, tout en étant un partenaire privilégié du secteur agricole.

En ce qui concerne les nouvelles techniques informatiques, la BADR a connu les grandes dates suivantes ²:

- 1991 : mise en place du système SWIFT par l'exécution des opérations du commerce international ;
- 1992 : mise en place du logiciel SYBU permettant la gestion des prêts, des opérations caisse, des placements et consultation à distance des comptes de la clientèle ;
- 1993 : achèvement de l'information de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;
- 1994 : mise en service de la carte de paiement et retrait BADR ;

¹ Document fourni par l'entreprise

² Ibid

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

- 1996 : introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel) ;
- 1998 : mise en service de la carte de retrait interbancaire ;

Durant la période allant de l'année 2000 à 2002, la BADR a introduit un certain nombre de nouveautés à savoir :

- Le financement des investissements productifs suivant les principes de l'économie de marché ;
- L'accroissement des financements : des PME, PMI du secteur privé, toutes branches confondues ; du monde agricole et para-agricole ;
- La mise en place d'un programme d'action quinquennal, axé sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations ainsi que l'assainissement comptable et financier.

Ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

- En 2002 : établissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un plan de mise à niveau de celle-ci par rapport aux normes internationales ; généralisation du système réseau local avec réorganisation de logiciel SYBU en client-serveur.
- 2001 :
 - L'assainissement comptable et financier ;
 - Introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale ;
 - Mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et aux transports d'images d'appoints.
- 2002 :
 - Généralisation de la norme « banque assise » avec « service personnalisé » aux agences principales du territoire national.

3. Organisation de la BADR :

La réputation et les objectifs mentionnés ci-dessus ont été au plan pratique repris dans le nouvel organigramme mis en place par la BADR et inscrit dans le cadre de l'option stratégique de « banque assise ». Les structures de la BADR sont constituées des unités présentées dans ce qui suit ¹:

3.1. La direction générale :

Elle est composée du président directeur général (PDG) qui est la plus haute autorité de la banque. Ces pouvoirs sont déterminés par les statuts et conseil d'administration de la banque. Son rôle est de diriger conformément aux pouvoirs que lui confèrent les statuts et orientation du conseil d'administration. L'organisation générale de la BADR s'articule autour de huit (08) fonctions ou groupe de fonction au plan central :

- Le groupe de fonction « ressources crédits et recouvrement » ;
- Le groupe de fonction « informatique, comptabilité et trésorerie » ;
- Le groupe de fonction « administration et moyen » ;
- Le groupe de fonction international ;
- La fonction « contrôle » ;
- La fonction « communication » ;
- La fonction « exploitation » ;
- La fonction « management ».

Les quatre groupes de fonctions sont placés sous la responsabilité de quatre directeurs généraux adjoints (D.G.A). Les fonctions « contrôle » et « communication » sont rattachées directement au président directeur général. La fonction « d'exploitation » est prise en charge essentiellement par le réseau constitué par les groupes régionaux d'exploitation (GRE) et des agences locales d'exploitation (ALE). La fonction « management » concerne et implique l'ensemble des gestionnaires de la banque.

3.2. Les groupes régionaux d'exploitation :

La représentation de la banque au niveau régional se fait par le groupe régional d'exploitation « *G.R.E* ». Le groupe régional d'exploitation est une entité administrative, située en principe du niveau d'un chef -lieu de la wilaya et devenu assisté, coordonne et suit l'ensemble des agences qui lui sont rattachées.

Son rôle est également de contrôler, animer, surveiller et soutenir le travail des agences qui traitent toutes les opérations de la banque, pour drainer des nouvelles ressources et

¹ Document interne de l'entreprise

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

mettre en place des crédits. Le groupe régional d'exploitation est responsable devant la direction générale de l'exécution des missions qui lui sont confiées.

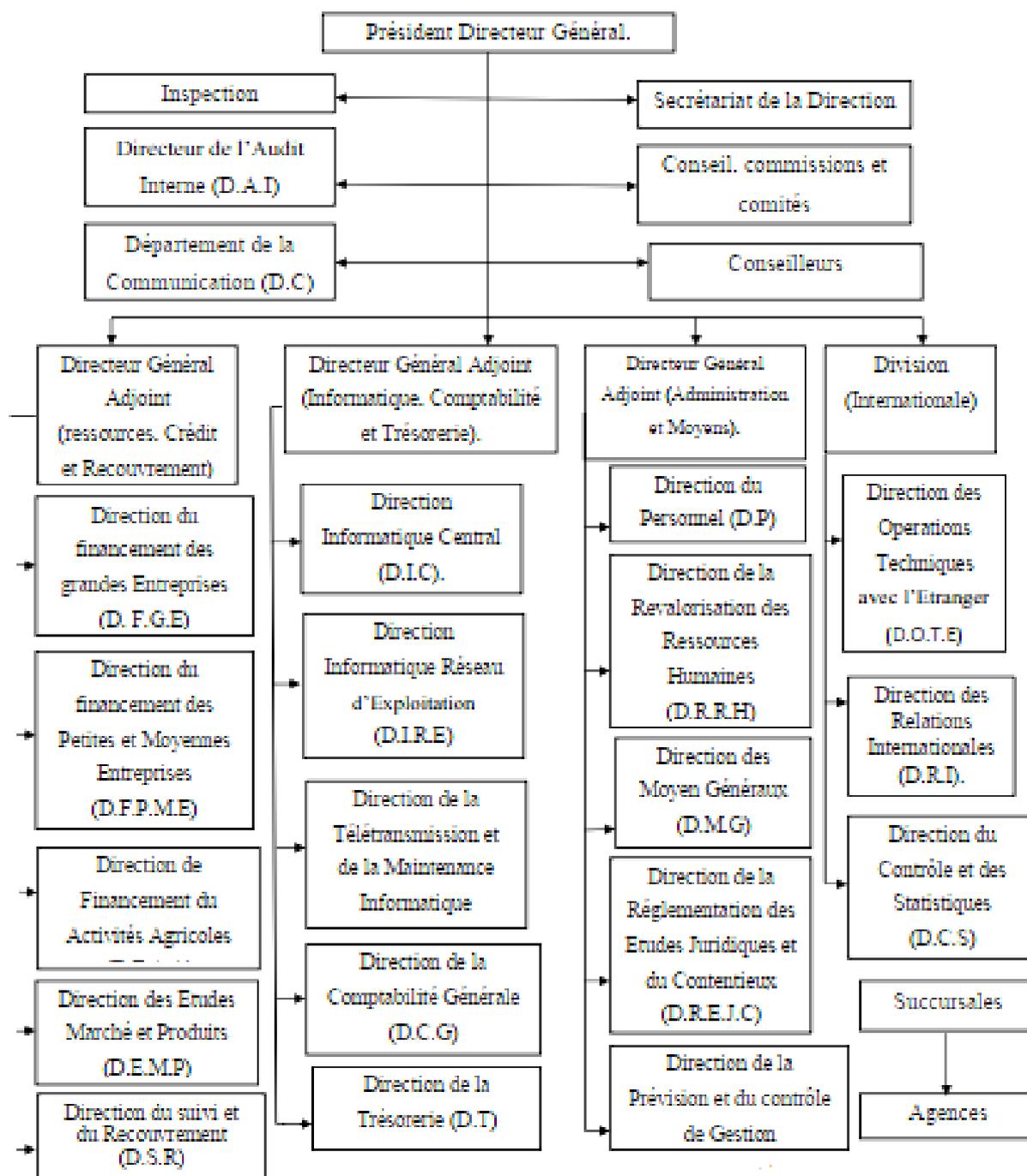
3.3. Les agences locales d'exploitation :

L'agence locale d'exploitation constitue la cellule de base de l'exploitation de la banque. Elle fait l'objet d'une attention particulière par la BADR dans le cadre du nouveau concept de banque assise.

La BADR a opté dans son schéma stratégique pour une rupture avec le type d'opération et une qualité de service considérée comme totalement obsolète car ne répondant pas aux exigences de la clientèle, ni à l'orthodoxie de la profession. L'option de modernisation retenue, l'introduction du concept « banque assise » avec « espace personnalisé » doit être perçue dans toutes les dimensions car elles engendrent des mutations profondes autant sur le plan organisationnel que sur le plan des comportements et des mentalités.

Figure 1 : Organigramme de la Direction Générale de la BADR

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance



Source : Document fourni par l'entreprise.

4. Missions et objectifs de la BADR :

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

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

4.1.Principales missions de la BADR :

Les principales missions de la BADR sont les suivantes ¹:

- Le traitement des toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- L'ouverture de comptes à toutes les personnes faisant les démarches ;
- La réception des dépôts à vue et à terme ;
- La contribution à la collecte de l'épargne ;
- La contribution au développement du secteur agricole ;
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaire, agro- industrielle et artisanales ;
- Le contrôle avec autorité de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées ;
- La supervision de la gestion des agences relevant de son autorité.

4.2. Objectifs de la BADR :

La BADR a comme ambition la réalisation des objectifs suivants ²:

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et la rentabilisation de celle-ci par des crédits productifs et diversifiés dans les respects des règles ;
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque en dinars ainsi qu'en devises ;
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant ;
- L'extension et le redéploiement de son réseau ;
- La satisfaction de ses clients en leur offrant les services susceptibles de répondre à leurs besoins ;
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;
- Le développement commercial ;
- L'investissement dans de nouvelles techniques managériales telle que le marketing et l'installation d'une nouvelle gamme de produits.

¹ Document interne de l'entreprise

² Objectifs énoncés lors d'un COPIL

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

5. Présentation de l'agence BADR de Tiaret :

L'agence BADR de Tiaret est sise à 01 Rue Pasteur, Tiaret. Son ouverture date du premier octobre 2010, avec un rayon d'action qui couvre les wilayas de : Adrar Laghouat Bechar Tamanrasset Tiaret Djelfa Médéa Msila Ouargla Illizi Tindouf Tissemsilt Ain Defla Ghardaïa.

Rattachée à l'inspection générale, elle effectue des missions d'audit et d'inspection au niveau régional auprès de 9 groupes régionaux d'exploitation et de plusieurs agences locales.

Cette agence est dotée d'un système de « banque assise », avec deux groupes de travail, le « front office » et le « back office ». Le GRE constitue le maillon intermédiaire entre les agences et la direction centrale. Elle exerce à l'échelle régionale certaines fonctions et toute fonction déléguée par une direction centrale.

La fonction de la direction relève des prérogatives du directeur du réseau qui doit veiller avec La collaboration de ses chefs de départements, à faire exécuter le travail dans les meilleures conditions d'efficacité, dans les quatre départements (sous-directions) existantes.

Cette section a permis d'avoir de la clairvoyance sur le déroulement méthodologique de cette étude mais également, de déterminer les caractéristiques de l'organisme d'accueil afin de parvenir à situer l'étude au sein de cet environnement de travail bancaire.

Section 2 : Présentation et analyse du processus de l'audit interne au sein de la BADR :

Après avoir présenté le déroulement de la présente étude empirique ainsi que l'environnement au sein duquel l'exploration se déroulera, on va procéder à la présentation et l'analyse du processus de l'audit interne au sein de la BADR en se basant sur les documents qui ont été confiés par l'entreprise, ce qui fera l'objet de cette seconde section.

1. Objet et définitions :

L'Audit Interne est une activité de contrôle périodique chargée de s'assurer de :

- Régularité et sécurité des opérations et respect des procédures internes ;
- Caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques ;
- Efficacité du contrôle permanent.

L'activité de l'Audit Interne est assurée au sein de la Banque par la Direction de l'Audit Interne (DAI) et par les Inspections Régionales et Audit (IRA). Elle s'exerce par le contrôle périodique à posteriori et par échantillonnage, sur place et sur pièce ou à distance par le moyen du Système d'information (partie ne nécessitant pas de déplacement sur le terrain).

2. Les évaluations de l'audit :

Les types d'évaluation assurés par les structures d'Audit sont :

2.1. Audit d'une Structure :

L'évaluation de l'activité et du dispositif de contrôle portent généralement sur :

- L'organisation, habilitations, procédures et textes réglementaires, ... ;
- La sécurité des opérations, des actifs et des personnes ;
- La coordination, assistance et circulation des informations ;
- L'efficacité des contrôles permanents du 1er et 2eme niveau.

2.2. Audit d'un Processus :

Elle concerne l'analyse de la synchronisation des différentes tâches liées à un même processus et la manière avec laquelle elles sont assurées par les intervenants en charge.

Elle conduit à apprécier la qualité et l'efficacité du processus et à identifier les dysfonctionnements, imperfections et gaps.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

2.3.Audit du Risque :

Elle assure l'évaluation, conformément aux directives des Organes de Régulation, du niveau de risque encouru par la Banque dans les différents volets de l'activité et les dispositions et mesures mises en place pour sa gestion : crédit, concentration, liquidité, règlement, continuité de l'activité, ...).

2.4.Audit des Filiales et Participations :

Elle porte sur l'évaluation du dispositif de Contrôle Interne déployé et les diligences accomplies pour la mise en œuvre des résolutions de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration et des recommandations des Commissaires aux Comptes.

3. Préparation de la Mission d'Audit :

Cette phase conditionne la qualité des travaux d'Audit et fait appel aux capacités de conception et de synthèse de l'Auditeur :

3.1.La prise de connaissance du sujet :

Il s'agit de rencontres d'échanges au sein des structures d'Audit centrale ou régionales, entre l'encadrement et les équipes de Mission, pour débattre des :

- Informations générales sur l'entité ou le processus à auditer ;
- Principales zones de risques à couvrir ;
- Planning de la Mission et répartition des tâches ;
- Modalités du suivi de l'avancement des travaux ; ...

Il est également question de s'occuper dans cette phase de demander les autorisations d'accès au S/1 et d'organiser au besoin la logistique de déplacement.

3.2. Travaux de cadrage de la mission :

Afin de cerner les éléments essentiels de la conférence d'ouverture de la mission, une préparation plus poussée est menée par l'équipe d'audit :

3.2.1. La collecte de l'information :

La collecte de l'information se pratique comme suit :

- L'équipe d'audit approfondit sa connaissance du sujet et actualise sa compréhension de l'entité ou du processus à travers notamment ;
- L'organigramme, situation des effectifs, fiches de postes, ... ;
- Les rapports de contrôles précédents et autres analyses opérationnelles ;
- Les états financiers et indicateurs de gestion, Rapports et reportings métiers, ...

L'équipe d'Audit procède aussi avant l'intervention sur le site à une revue des textes et procédures applicables au domaine concerné. Elle vérifie :

- Les règles et dispositions encadrant le métier ;

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

- L'enchaînement du processus à travers ses différentes composantes ;
- Le fonctionnement des opérations et séquençement des étapes ;
- Les contrôles prévus pour parer aux risques ; ...

3.2.2. Etablissement du Référentiel d'Audit :

A partir des informations obtenues, de l'analyse des risques et de l'identification des contrôles à éprouver, l'équipe désignée sera à même de concevoir pour sa Mission un référentiel d'Audit (voir annexe n°1).

Le référentiel d'Audit est un état reprenant par processus, les risques potentiels induits et leur acuité (Faible R1, Moyen R2, Elevé R3 et Majeur R4), les contrôles existants permettant leur atténuation, le niveau de risque net, et les tests d'Audit nécessaires aux vérifications.

Les Auditeurs renseignent les points identifiés dans la matrice des risques et évaluent leur criticité. Ils déterminent ainsi les objectifs de contrôle à venir pour évaluer le degré de maîtrise des risques et les moyens utilisés pour les contenir.

3.2.3. Rédaction des plans de tests :

Sur la base de l'analyse des risques décrite ci-dessus, les Auditeurs sélectionnent les contrôles à vérifier et rédigent leur plan de tests qui détaille les travaux à entreprendre ultérieurement pour confirmer que les contrôles sélectionnés sont correctement pris en charge.

Ils mentionnent sur chaque fiche de test, les procédures d'audit concernées ainsi que l'échantillon retenu pour l'évaluation.

3.2.4. Formalisation du programme de travail :

Le Chef de Mission complète la préparation par un programme de travail détaillé (selon la complexité du sujet) qu'il soumet à l'approbation à son Responsable hiérarchique (voir annexe n°3).

La possibilité lui est toutefois donnée d'ajuster ce document en cours de mission au vu des impératifs de la situation rencontrés sur place.

4. Planification des Missions d'Audit :

Dans le but d'optimiser ses interventions, la Direction de l'Audit Interne, planifie ses Missions sur un cycle d'activité pluriannuel et les priorise en fonction du niveau de risque encouru par les structures ou sur les processus.

Cette démarche est consacrée par la réglementation bancaire et recommandée par les Auditeurs externes.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

4.1. Conception et Validation du programme d'Audit pluriannuel :

L'élaboration d'un programme d'Audit pluriannuel entre dans l'objectif de couvrir l'ensemble des activités et implantations de la Banque, sur un nombre d'exercices aussi limité que possible.

La conception du programme d'Audit, en particulier celui concernant les structures centrales, découle de l'exploitation de :

- Cartographie des processus de la Banque ;
- Organisation et procédures couvrant les activités et métiers ;
- Cartographie des risques de la Banque ;
- Orientations de la Direction Générale ;
- Résolutions et directives des Organes Délibérant et Exécutif ;
- Rapports des Auditeurs externes ;
- Rapports d'activité et reportings périodiques ;
- Bilans et enseignements des Audits précédents ; ...

La conception du programme s'appuie également sur :

- La sollicitation de Missions d'Audit parvenant des structures internes ou d'organes externes ;
- L'évaluation des risques par degré de vulnérabilité et de la solidité des dispositifs mis en place pour les contenir ;
- La mesure de la prise en charge des recommandations formulées précédemment et de l'analyse des actions de progrès ;

Le montage du programme d'Audit au niveau régional, présente la particularité d'intégrer le volet commercial que prennent en charge les structures d'exploitation. Pour les besoins de la priorisation des Missions, une notation des entités est entreprise. Elle prend en considération les éléments suivants :

- Produit Net Bancaire ;
- Rapport encours de crédit/ Impayés ;
- Moyenne d'opérations traitées ;
- Historique des risques opérationnels enregistrés ;
- Résultats des précédentes missions.

Les différents agrégats sont notés et pondérés afin d'aboutir à une cotation du risque par structure (ou processus) permettant d'apprécier les vulnérabilités.

La Direction de l'Audit Interne confronte ses référentiels Risques (voir annexe n°2) avec ceux tirés de la cartographie des risques et apporte au besoin, des ajustements de cohérence à

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

son planning en considérant le principe de prééminence du degré de risque le plus élevé entre les deux analyses.

En fonction des risques identifiés et des moyens déployés, la Direction de l'Audit procède à l'identification des thèmes des Missions par domaine d'activité qu'elle classe selon son évaluation du risque encouru (majeur, élevé, moyen ou faible).

Cette classification permet par la suite d'arrêter la fréquence de passage de l'Audit sur la structure ou le processus.

Dès qu'arrêté, le programme pluriannuel d'Audit, est soumis à l'appréciation de la Direction Générale, du Comité d'Audit et de l'Organe délibérant. Il est mis en œuvre immédiatement après sa validation.

4.2. Extraction du Plan annuel d'Audit :

Le plan d'Audit annuel est extrait du cycle (pluriannuel) et mis en exécution conformément à la méthodologie de conduite des missions par l'audit Interne.

Le programme de Missions du cycle est révisé annuellement, en fonction des différentes situations influant sur l'environnement de l'audit : développement de l'activité, mutations de la réglementation, évolution de la cartographie des risques, ... Les modifications apportées au programme initial, sont soumises à l'approbation de la Direction Générale.

A côté du planning des Missions d'Audit, transmis annuellement aux Directeurs concernés par les visites, les Missions nécessitant une préparation particulière des Responsables des structures (ou processus), sont annoncées suffisamment avant l'arrivée des Auditeurs et détaillées sur une lettre de Mission rédigée, selon le cas par la Direction de l'Audit ou les représentations régionales.

4.3. Affectation des ressources aux Missions :

Après validation du Plan, le Directeur de l'Audit et l'inspecteur régional, procèdent avec leurs collaborateurs à la désignation des équipes et des Chefs de Missions auxquels échoira la conduite des premières visites.

Le processus de chacune de ces dernières jusqu'à son achèvement, passe généralement par :

- Développer le programme de travail ;
- Exécuter la Mission selon le programme arrêté ;
- Valider progressivement les constats relevés ;
- Communiquer aux Responsables l'état d'avancement de la Mission ;
- Préparer le rapport d'Audit.

L'affectation des Auditeurs aux Missions tient compte de leur spécialisation, expérience et disponibilité aux dates d'intervention prévisionnelles.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

5. Réalisation de la Mission d'Audit :

L'équipe d'Audit présente son ordre de Mission au Responsable de la structure visitée (ou du processus) dès son arrivée.

L'ordre de Mission matérialise le mandat donné par la Banque aux Auditeurs pour engager sans restriction, les investigations, consultations et tests.

5.1.Ouverture de la mission :

L'équipe d'Audit organise avec les Responsables locaux, une réunion d'ouverture afin de :

- Présenter la Mission et ses objectifs ;
- Organiser les aspects pratiques de son déroulement ;
- Identifier les interlocuteurs pour les entretiens à venir ;
- Communiquer une première liste des documents et informations à consulter ;
- Recueillir les attentes des Responsables audités.

A l'issue de la réunion, un PV d'ouverture de la Mission est établi par le Chef de Mission à l'attention du Directeur de l'Audit ou de l'inspecteur Régional, portant sur les échanges ayant eu lieu (Annexe n°04).

5.2. Exécution du programme :

L'équipe d'Audit entreprend son travail de terrain, comme détaillé ci-après :

5.2.1. Evaluation de l'environnement de contrôle :

Elle procède à l'analyse des points importants liés à l'évaluation de l'environnement de contrôle (Annexe n°05), à savoir :

- Organisation de l'entité (ou du processus) ;
- Documentation et procédures disponibles ;
- Moyens et conditions d'exploitation et de sécurité ; ...

5.2.2. Evaluation des activités de contrôle :

L'Auditeur est guidé dans sa démarche par le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) conçu à partir du référentiel d'audit pour lui permettre de réaliser le plus complètement possible ses Missions. L'objectif étant d'évaluer le dispositif de contrôle pour chaque opération à risques et d'en tester l'efficacité.

Pour chaque test, il sélectionne un échantillon, selon les critères qu'il arrête de concert avec le Chef de Mission (durée, montant, type d'opérations, dates, ...), et qui détermine la population objet des vérifications.

L'Auditeur documente ses travaux au fur et à mesure de leur exécution en remplissant pour chaque point analysé, une fiche de test (Annexe N°06) et en réunissant les justificatifs pour étayer ses constats et recommandations.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

Les fiches de tests indiquent :

- L'objet et nature du test (d'après le programme de travail) ;
- Les sources nécessaires à sa réalisation ;
- Les résultats obtenus ;
- Le commentaire et justificatifs du test ;
- L'échantillon retenu et insuffisances constatées par dossier.

L'Auditeur dans le cadre de l'exécution de sa Mission, base ses constats sur une argumentation claire et n'utilise aucunement des hypothèses sujettes à vérification.

Il sait que pour qu'il soit valide, l'élément de preuve qu'il apporte doit être suffisant, fiable et concluant.

Une fois le test réalisé, l'auditeur rédige ses conclusions de sorte qu'un point de contrôle fort soit identifié comme tel lorsque le résultat du test montre qu'il est bien conçu, solide et capable de maîtriser le risque encouru.

5.3. Formalisation des constats :

Le constat de dysfonctionnement est retenu lorsque le résultat d'un test montre que le contrôle devant couvrir le risque est défaillant, inexistant, partiel, ou gère autre chose que le risque pour lequel il a été conçu.

En règle générale, un dysfonctionnement entraîne des répercussions sur la capacité à gérer un risque, sa prévention, sa détection ou sa limitation à un niveau acceptable.

5.3.1. Création de la fiche d'observation :

L'Auditeur ouvre une fiche d'observation pour chaque dysfonctionnement estimé important dans le fonctionnement du processus.

La fiche d'observation (Annexe n°07) est un outil de synthèse et de communication qui sert à récapituler toutes les composantes d'un dysfonctionnement et les conséquences des faiblesses mises à jour. Les fiches d'observations qui constituent le corps du rapport d'Audit reprennent notamment :

- Dysfonctionnement : Indication du fait relevé et de l'élément de preuve ;
- Critères de Contrôle : référence aux textes, procédures, ... ;
- Constat : restitution objective de la situation identifiée ;
- Causes : recherche approfondie des raisons ayant conduit au constat ;
- Conséquences : mesure de l'exposition au risque ;
- Recommandations : avis et suggestions de l'Auditeur.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

5.3.2. Examen et validation des fiches d'observation :

L'Auditeur soumet la fiche d'observation au Chef de Mission pour examen avant de la remettre à la partie auditée pour validation.

Cette dernière peut accepter totalement ou partiellement la recommandation comme elle peut la rejeter si elle est en mesure d'apporter l'argumentation nécessaire.

Les recommandations acceptées par les structures auditées doivent faire l'objet plus tard, d'un plan d'action.

5.3.3. Etablissement d'un tableau synoptique des anomalies :

A la fin de chaque journée, l'équipe de la Mission consolide ses fiches d'observations sur le tableau synoptique des risques reprenant :

- Constats relevés et cotation du risque correspondant ;
- Recommandations données ;
- Priorité de mise en œuvre ;
- Actions correctives engagées.

Ce tableau (Annexe n°08) servira ultérieurement de support à la Conférence de clôture de la mission.

5.3.4. Elaboration du Projet de Rapport :

A l'issu des travaux, l'équipe d'auditeurs rédige le projet de Rapport de Mission sur la base des informations recueillies et des vérifications faites.

Le projet de Rapport comprend principalement les fiches ci-après :

- Fiche signalétique de la Mission (Annexe N°09) : Structure ou processus audité, structure hiérarchique, date, thème et identifiant de la Mission, ... ;
- Fiche de présentation de la Mission (Annexe N°10) : Définition de la mission, inscription au programme d'Audit, périmètre et objectifs de l'évaluation, ... ;
- Fiche de présentation de la structure auditée (Annexe N°11) : Informations relatives à la structure ou au processus à auditer.
- Présentation des constats consignés sur les fiches d'observations (Annexe n°07) et celles d'échantillonnage (Annexe n°12) et d'interviews (Annexe n°13) ;
- Tableau synoptique récapitulatif de la Mission (Annexe N°08) ;
- Restitution globale des conditions de déroulement de la mission et ses principaux enseignements avec une évaluation succincte du niveau de maîtrise de l'activité et des pistes de progrès (fiche de conclusion Annexe n°14) ;
- Annexes reprenant les preuves d'Audit corroborant les constats de la mission.

Les Auditeurs veillent lors de la rédaction de leur Rapport à respecter les règles suivantes :

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

- Rédiger de façon concise, claire, objective et d'une manière invitant à l'amélioration ;
- Hiérarchiser les constats par ordre d'importance et exclure ceux mineurs ;
- Associer aux recommandations ; un délai de prise en charge avec indication des parties concernées.

Schématiquement, le processus de revue et de validation des Rapports d'Audit, peut être résumé en deux étapes :

- Dès l'achèvement des travaux sur site, le projet du Rapport est remis par le Chef de mission au Chef de Département chargé du Pôle Audit pour examen et ajustement.
- Ce dernier le soumet par la suite à son Directeur avec qui il revoit une dernière fois le contenu du Rapport avant sa transmission à la structure auditée en prévision de la tenue de la Conférence de fin de mission.

6. Clôture de la mission d'Audit :

La clôture de la mission d'audit passe les étapes suivantes :

6.1. Transmission du projet de Rapport :

Le Directeur de l'Audit et l'Inspecteur Régional président selon la nature de l'intervention, les Conférences de fin de Mission. Ils conviennent avec la partie auditée de la date de sa tenue et l'invitent à préparer un plan d'action pour la levée des insuffisances relevées et la mise en œuvre des recommandations, à présenter lors de la séance.

6.2. Conférence de fin de mission :

La conférence de fin de mission a pour objectif, en plus d'exercer et de valider définitivement les constats relevés lors de la mission, de :

- Présenter les recommandations préconisées et débattre des modalités de leur mise en œuvre ;
- Rappeler la nécessité d'appliquer un effet de contagion sur l'ensemble du volet objet de la mission ;
- Convenir des délais de mise en œuvre du plan d'action et de la concrétisation des orientations.

Elle est tenue en présence des responsables ci-après désignés :

6.2.1. Partie structure d'Audit :

Elle concerne :

- Le directeur de l'Audit ou son remplaçant pour les Missions en Central ;
- L'inspecteur Régional ou son remplaçant pour les Missions du Réseau ;
- Le chef de l'équipe en charge de la Mission (et les autres membres de l'équipe au besoin).

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

6.2.2. Partie structure auditée :

Elle regroupe :

- Le responsable de la Structure auditée ou son remplaçant ;
- Le représentant de la hiérarchie (Directeur ou sous-directeur concerné par l'objet de la mission) ;
- Les éléments en charge du domaine audité.

La Conférence est matérialisée par un Procès-Verbal normalisé (Annexe n°15), signé par le Responsable de l'entité auditée, le Représentant de la hiérarchie et celui de la structure d'Audit. Une copie est annexée au Rapport de la mission.

6.3. Version finale du Rapport :

A l'issue de la réunion de clôture, l'équipe d'audit met la dernière touche au Rapport en prenant en compte les échanges de la conférence de fin de mission.

Le Rapport ainsi validé, accompagné des fiches de suivi des recommandations (voir annexe n°16) est diffusé aux structures auditées dans un délai n'excédant pas un mois à compter de la date de tenue de la conférence.

Le Rapport définitif est transmis à la structure auditée et à sa hiérarchie et est conservé et suivi par l'Inspection Régionale et Audit et/ou par la Direction de l'Audit.

En sus des éléments composant le Rapport diffusé aux audités, celui destiné à la Direction de l'Audit par les Inspections Régionales, comprend la partie technique de la mission qui renferme :

- Le programme de travail et fiches de tests renseignées ;
- Le questionnaire renseigné de l'évaluation de l'environnement de contrôle (QEEC) (voir annexe n°05) ;
- Le PV des conférences d'ouverture et de clôture (voir annexe n°15) ;
- Le plan d'action établi par la partie auditée (voir annexe n°17) ;
- La fiche d'information Générale (voir annexe n°18), ouverte indépendamment de l'objet de la mission, pour décrire une situation particulière.

6.4. Mise en œuvre du Plan d'action :

La structure auditée ou le Responsable du processus, renseigne les fiches de suivi reçues avec le Rapport, en indiquant pour chaque recommandation, le plan d'action à mettre en œuvre pour la levée du dysfonctionnement.

La restitution à la structure émettrice, des fiches dûment annotées devra s'effectuer dans un délai d'une semaine après la réception du Rapport définitif.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

La structure d'Audit procède à l'évaluation des modalités de prise en charge des recommandations, en vérifiant pour chacune la pertinence de l'action envisagée et l'échéance de correction.

6.5. Traitement et Synthèse du Rapport de Mission :

Après une ultime approbation du directeur de l'audit, le rapport de la mission accompagné du dossier intégral, est remis par le chef de mission au chargé du département concerné pour l'élaboration d'une synthèse à l'attention du premier responsable de la banque.

La synthèse qui est soumise à l'appréciation de l'inspecteur général (après son examen par les différents Responsables intermédiaires), renferme principalement :

- L'appréciation des conditions de déroulement de la Mission (collaboration, disponibilité, échanges, ...) ;
- L'évaluation globale de la structure et/ou du thème auditée en tenant compte des insuffisances relevées et du niveau de risque encouru ;
- La réactivité de la structure dans la prise en charge des dysfonctionnements et son entame des actions de redressement ;
- L'appréciation générale du dispositif de contrôle interne ;
- Les propositions et recommandations éventuelles.

7. Suivi et travaux ultérieurs :

Cette étape est organisée comme suit :

7.1.Suivi des actions de progrès :

Chaque mission donne lieu à l'élaboration de recommandations déclinées en plans d'action dont la responsabilité de mise en œuvre échoit aux entités auditées.

Ces dernières doivent rendre compte périodiquement de la levée des réserves et de la mise en œuvre des plans d'action, sur la base d'états d'avancement et de pièces justificatives communiqués à l'audit interne central ou régional.

L'Audit Interne tient une base de données de l'ensemble des recommandations dispensées et procède à une revue régulière de leur prise en charge. La procédure prévoit de communiquer à la Direction Générale les résultats du suivi quantitatif et qualitatif des avancées enregistrées.

Aussi, faute d'une prise en charge effective des dysfonctionnements, des mises en demeure peuvent être adressées à la structure défaillante (accompagnées si nécessaire de propositions de sanctions formulées par l'IGA). La Direction Générale en est aussi informée.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

7.2. Missions d'audit de retour :

L'Inspection Générale peut décider, en particulier pour les cas hautement risqués, de l'envoi de Missions d'Audit complémentaires dites de retour pour s'enquérir de la qualité de prise en charge du plan de redressement arrêté initialement.

7.3. Traitements et Reportings :

L'Inspection Générale et Audit rend semestriellement compte de ses activités à la Direction Générale et au Comité d'Audit. Le Rapport produit selon un format normalisé, reprend des informations sur :

- L'avancement dans la réalisation du programme ;
- Le point sur la mise en œuvre des recommandations ;
- Les principaux enseignements tirés du déploiement du plan d'audit ;
- La prise en charge des orientations de la Direction Générale, des recommandations des autorités de Supervision et des Auditeurs externes ;
- L'avis du dispositif de contrôle interne et ses perspectives.

7.4. Archivage des rapports :

Le rapport technique ainsi que le rapport de mission intégrant les PV d'ouverture et de clôture des travaux et la synthèse à la Direction Générale, sont scannés et conservés sur une base de données à accès restreint.

La version-papier des rapports est conservée dans le respect des conditions de conservation des valeurs, au niveau de l'IGA pendant une durée de cinq (05) ans et dans les espaces d'archivage centraux dédiés à l'audit-inspection, pour une durée de dix (10) ans, conformément aux procédures en vigueur.

A travers cette section, nous constatons que l'audit interne est formalisé de façon minutieuse. Ce dernier passe par plusieurs étapes et implique divers acteurs donc chacun se voit attribuer des missions précisément définies, ce qui rend le processus clair et pointilleux.

Section 3 : Présentation et analyse du système de gouvernance au sein de la BADR et l'impact de l'audit interne sur son amélioration :

Une fois le processus de l'audit interne présenté et analysé, on va s'intéresser à la réalité du deuxième concept clé de cette étude sur le terrain, à savoir la gouvernance. Pour se faire, on va se baser sur une analyse documentaire afin de l'étudier. on passera ensuite à l'analyse des entretiens effectués avec des responsable de la BADR afin de s'éclairer davantage sur les axes de cette étude ; dont la procédure de l'audit interne et les caractéristiques du système de gouvernance appliqués, ce qui découlera dans un second temps vers la détermination de l'impact du premier sur le second.

Les interlocuteurs ont tenu à ce que les réponses soient exposées de façon anonyme et synthétique, ce qu'on tâchera de faire durant cette section.

Dans la mesure où on se situe dans une ère dominée par les exigences de la mondialisation et dans une optique d'analyse comparative référentielle et de mise à niveau, on va se baser sur les 12 principes de gouvernance approuvés par une décision du comité des Ministères du Conseil de l'Europe¹.

1. Acteurs impliqués :

Selon les interlocuteurs, les principaux acteurs impliqués dans la prise de décision au niveau de la BADR sont les plus hauts managers, à savoir les membres du conseil d'administration dont le Directeur Général sur proposition, ou dans certains cas, des Directeurs Généraux adjoints.

2. Stratégies déployées :

Lorsqu'on a interrogé les responsables de la BADR sur l'éventuelle existence de stratégies et de processus à respecter pour la prise de décision, tous étaient unanimes quant au fait que les stratégies et processus à respecter pour la prise de décision sont fixés par le comité de stratégie.

Les interlocuteurs ont également ajouté que ces dernières sont généralement méconnues par le middle management ainsi que par leur équipe, ce qui leur a complexifié la tâche de répondre à ce questionnement de manière plus précise et explicite.

¹ <https://www.coe.int/fr/web/good-governance/12-principles>, consulté le 28/05/2023 à 15h39

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

3. Types de stratégies :

Afin de déterminer s'il existe une réelle politique de gouvernance et si les directeurs à la tête de ces stratégies sont visionnaires, on a demandé aux responsables interrogés si les stratégies sont fixées à long terme.

Les réponses données se sont permises de conclure que les stratégies fixées au sein de la BADR n'ont pas de caractère irrévocable et que celles-ci peuvent être revues à chaque fois qu'il est nécessaire dépendamment des besoins de changement ou d'adaptation de la banque face aux exigences de son environnement économique.

4. Règlement interne et transparence :

Lorsqu'on avait demandé aux interlocuteurs s'il existe un règlement interne impliquant des règles de la loi et le respect de certains principes éthiques, ils ont certifié que cela était le cas.

En effet, il existe bel et bien un règlement interne impliquant des règles de la loi et le respect de certains principes éthiques repris sur les décisions réglementaires N°05 du 26-02-2019 du code de déontologie et d'éthique et N°20 du 08-08-2019 inclus dans la charte de l'audit interne.

On constate ainsi que par rapport à ce volet, les responsables sont bien renseignés et la BADR travaille de manière réglementée et rigoureuse afin de gérer son activité au quotidien.

Le cinquième élément sur lequel on s'est penchés est la transparence. On a ainsi demandé à ces mêmes responsables si cette notion relate de l'une des caractéristiques principales de l'entreprise, ce qui semblait important à déterminer.

Les réponses quant à cette question ont été unanimes, estimant que la transparence est une caractéristique fondamentale de la BADR. Toutefois, cela a semblé paradoxal par rapport au début de l'entretien où on avait pu noter que les responsables n'avaient pas de réelle vision sur les stratégies établies par le comité de direction, ce qui peut aller à l'encontre des principes de transparence.

5. Prise de décision, efficacité et efficience :

On a estimé utile de déterminer avec précision la rapidité avec laquelle les décisions sont prises. A cet effet, on a demandé aux responsables si les décisions étaient prises de façon réactive.

Les répondants ont eu des déclarations positive concernant cette question, étant donné que selon leurs avis respectifs, les décisions sont bien prises à temps et au moment opportun et ce, selon les problématiques et les situations qui peuvent se présenter.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

L'efficacité est un élément clé dans la politique de gouvernance. Sa principale caractéristique réside principalement en la réduction des coûts. A cet effet, on a tenu à savoir si ce paramètre représente une priorité pour l'entreprise, d'où la formulation de la sixième question de notre entretien.

Contrairement à la réaction positive précédente, celle des interlocuteurs à cette fois-ci été négative. En effet, il s'avère que la réduction des prix n'est pas un facteur prioritaire pour la BADR. Ce critère ne figure pas parmi les objectifs de l'entreprise qui ne vise donc pas à optimiser les revenus à travers la diminution des charges.

Comme il a été mentionné précédemment et tel que le fait toutes entreprises, la BADR fixe des objectifs généraux qu'elle doit atteindre en tant qu'organisation.

On a également tenu à savoir si la banque fixe également des objectifs pour chaque employé et les répondants ont déclaré que des objectifs sont associés à chaque collaborateur mensuellement par le service de l'animation commerciale.

Cela a suscité notre étonnement dans la mesure où les objectifs doivent être fixés annuellement lors des entretiens annuels ou d'évaluation, ce qui permet d'avoir de la visibilité et un certain degré d'autonomie.

Aussi, cela constitue une base pour déterminer les besoins en formation mais également pour destiner les collaborateurs les plus efficaces et susceptibles d'être promus.

6. Gestion des compétences et innovation :

On s'est intéressés à la gestion des compétences ainsi qu'à la place détenue par l'innovation au sein de la BADR.

S'agissant du premier élément, les responsables interrogés ont expliqué qu'il existe une réglementation fixant la gestion des cadres et la valorisation des compétences. Cela est certainement relié au respect au pourcentage destiné à la formation continue que les entreprises doivent respecter dans le cadre de la taxe de formation ou l'application de certaines méthodes de la gestion de carrière, ou encore les entretiens tel qu'on l'a évoqué précédemment.

En ce qui concerne l'innovation, ce paramètre n'a pas forcément été mentionné, ce qui reflète son degré d'importance ou inexistant au niveau de la BADR.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

7. Valorisation du facteur humain :

Le facteur humain étant au centre du management moderne, on a tenu à connaître la place que lui accorde la BADR en son sein, d'où l'intérêt de ce dixième principe.

Les répondants sont unanimes quant à la valorisation du facteur humain par la BADR qui en fait une priorité à travers des manifestations qui ont lieu périodiquement. Cela peut aller de l'écoute active ou des échanges permanents avec les équipes, jusqu'aux avantages sociaux qui leur sont accordés ou encore les gestes symboliques durant les fêtes, les occasions, les pots de départ, ...

8. Les activités auditées :

Dans une logique de continuité en relation avec les concepts clés de cette étude, on a demandé aux responsables de citer les activités auditées au sein de la BADR.

Toutes les personnes interviewées ont confirmé que l'audit chapote l'ensemble des structures et activités de la banque. Cela confirme encore une fois les critères de rigueur, de pertinence et de transparence, dans une vision globale, intégrée et transversale allant dans une logique d'éthique, d'amélioration continue et de performance.

9. Acteurs chargés de l'audit :

La douzième question avait pour objectif d'identifier les départements et les acteurs chargés de l'audit.

Les responsables interviewés ont expliqué que l'audit est affecté à la structure chargée de l'inspection Générale et Audit et ses 12 démembrements régionaux. Cela laisse paraître une organisation spécifique et importante, qui reflète et justifie le caractère général de l'audit qui touche l'ensemble des fonctions de la BADR.

10. Etapes :

Suite à l'interrogation, les interlocuteurs ont déclaré qu'il existe cinq principales étapes à l'audit appliquées au sein de la BADR et qui peuvent être énumérées ci-après :

- 1) Planification du programme pluriannuel de l'audit
- 2) Préparation de la mission
- 3) Réalisation de la mission
- 4) Clôture de la mission
- 5) Suivi

L'ensemble de ces étapes laisse paraître une implication durant l'ensemble des phases du travail, que ce soit en amont à travers la planification du programme pluriannuel de l'audit ou la préparation des missions, pendant le processus via leur réalisation et leur clôture, et en aval en effectuant un suivi des missions achevées.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

11. Présentation des rapports :

S'agissant de ce principe, les responsables expliquent que les rapports sont établis en régional et transmis au central pour être synthétisés et communiqués au comité d'audit et à la Direction Générale.

Cela reflète une traçabilité importante et confirme que l'audit est bien effectué, que ses résultats sont vérifiés et consultés aux différents niveaux de la hiérarchie.

12. Prise en considération :

Afin de clôturer ces entretiens dans la logique de l'étude et parvenir à répondre à la problématique, on a tâché de lever le voile sur l'impact de l'audit sur la gouvernance de la BADR.

Les responsables ont confirmé que les résultats de l'audit sont utilisés et pris en considération pour la prise de décision. Ces derniers sont consultés pour apporter des mesures correctives et constituer de bases à la prise de décisions dans plusieurs situations, qu'elles soient d'ordre stratégique ou opérationnel.

13. Synthèse et discussion :

La présente étude au sein de la BADR a permis d'éclairer la voie de cette recherche quant aux questionnements préalablement posés. En guise de synthèse et de discussions, on va mettre en avant les remarques et les suggestions ci-dessous :

13.1. Remarques :

Les principales remarques notées suite aux résultats obtenus sont :

- L'audit interne est une fonction stratégique que l'entreprise formalise et qui est abordée de façon très détaillée, où les étapes à effectuer, les acteurs concernés et leurs missions respectives sont bien définies.
- La gouvernance d'entreprise est un concept méconnu au sein de l'entreprise. Toutefois, plusieurs de ses principes sont appliqués sans que les responsables ne parviennent à en prendre conscience.
- Malgré les efforts effectués en matière de transparence, de gestion de compétence et de valorisation, il existe des problèmes de communication et de management remontés par l'audit interne.
- L'audit interne représente une base solide pour la BADR mais les champs de son intervention dans la prise de décision laissent apparaître un caractère flou et irrégulier.

13.2. Suggestions :

En basant sur les remarques effectuées, ci-dessous quelques suggestions proposées à la BADR dans le cadre de notre étude :

- Les directeurs de l'entreprise gagneraient à formaliser la politique de gouvernance et ses principes au sein de la BADR, ce qui permettrait de la comprendre au sein de toute l'entreprise et de la déployer adéquatement à tous les niveaux dans le cadre d'une culture et d'une vision commune.
- Des entretiens annuels et d'évaluation doivent être tenus régulièrement afin d'avoir un retour sur expérience des collaborateurs, ce qui leur accordera plus de valorisation et permettra de mesurer le degré d'atteinte de leurs objectifs et proposer des formations afin de combler les lacunes et leur permettre d'être plus performants, envisageant ainsi des opportunités d'évolution et de carrière. Cette pratique devrait être auditée et les résultats seront présentés au DRH ainsi qu'à la DG.
- Afin d'optimiser la prise de décision en matière de gouvernance en se basant sur des résultats remontés par l'audit interne, des indicateurs doivent être mentionnés pour chaque fonction, avec des seuils et des degrés d'importance afin de faciliter cette étape.

Chapitre 3 : Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance

Conclusion :

Ce troisième et dernier chapitre a permis de mettre en application les acquis théoriques et rapprocher la réalité du terrain avec les résultats obtenus afin de remonter les informations synthétiques et sortir avec des solutions et des propositions constituant une véritable valeur ajoutée du travail de recherche.

On peut conclure que l'audit interne est une part indissociable du fonctionnement de l'ensemble des structures de la BADR, ce qui en fait un facteur indispensable sollicité dans la prise de décision au niveau du top management de la banque.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Dans une logique d'amélioration continue et afin de demeurer concurrentielles sur le terrain, les entreprises misent énormément sur la gouvernance d'entreprise qui constitue un véritable levier stratégique. Afin d'optimiser cette pratique et de véhiculer une culture éthique et être en mesure de prendre les bonnes décisions, elles s'appuient sur l'audit interne comme indicateur mais dont le rôle et le degré d'implication demeurent abstraits.

A cet effet, on a réalisé une étude axée sur la détermination de l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise. Celle-ci a été menée au niveau de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR) de Tiaret où une méthodologie qualitative a été entreprise, en utilisant l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs comme moyens de recueils des données et des informations destinées à répondre à la problématique de recherche.

L'analyse des résultats obtenus a permis de confirmer en grande partie la validité des hypothèses mais dont certains éléments se sont avérés infirmés. En effet, il existe bel et bien trois niveaux d'intervention au sein de la BADR impliquant un système bien défini de coordination des acteurs. Toutefois, celui-ci est énoncé au sein de la Direction Général et du top management des structures et demeure ainsi inconnu par l'ensemble des managers et leurs équipes, ce qui démontre qu'il n'est pas déployé sur le plan opérationnel comme devrait l'énoncer la politique de gouvernance et tel qu'on l'avait mentionné dans le cadre de la troisième hypothèse qui est à ce titre infirmée.

S'agissant de la pratique de l'audit interne, elle s'effectue dans le cadre d'un champ d'intervention précis mais également transversal et porte sur plusieurs éléments concernant les missions. Cependant, les principaux facteurs qui déterminent l'apport de l'audit interne à la gouvernance bancaire au niveau de la BADR ne sont pas clairement définis tel qu'on l'avait supposé, il a ainsi fallu se référer aux paramètres étudiés dans le cas pratique pour en déterminer l'impact qui reste important et considéré mais pas encore à sa juste valeur.

Conclusion Générale

On conclue, à travers cette étude, que l'intervention de l'audit interne détient un réel impact quant à l'amélioration du système de gouvernance bancaire au sein de la BADR, que ce soit en faisant ressortir les dysfonctionnements ou en constituant un paramètre aidant à la prise de décision. Toutefois, l'audit interne n'est pas complètement exploité et des éventuelles futures études pourraient se pencher sur cette problématique, nous citerons à titre d'illustrations : « *Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration des pratiques de management au sein de l'entreprise* », « *La mise en place d'indicateurs de prise de décision des missions auditées au niveau des entreprises* », « *Le rôle de l'audit interne dans l'apport de mesures correctives et l'atteinte de la performance* », ...

Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrages :

- ARNOUD (Hervé), *Le contrôle de gestion... en action*, Edition Liaisons, S/L, 2001
- BEVIR (Mark), « Governance: A very short introduction », Oxford: Oxford University Press, Etats-Unis, 2010
- CHEROLLEL (F) et al., *La méthodologie de l'audit en transfusion sanguine : auditeurs, référentiels, guide de l'auditeur*, ESF, Paris, 2000
- HOPKINS (Johns), GIROUX (Maheu) et al., *Principles of auditing & other assurance services*, Cengage Learning, S/L, 2010
- LAFFONT (Jean-Jacques), *L'économie des coûts de transaction*, Presses Universitaires de France, Paris, 1991
- LAKHLEF (Brahim), *Qualité des institutions réformes et résultats économiques*, Alger-Livres Editions, 2013
- LAWRENCE (B. Sawyer), *La pratique de l'audit interne 2^{ème} édition*, IIA, S/L, 1970
- MOUGIN (Yvon), *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEDD*, Edition Afnor, S/L, 2008
- OBERT (Robert) et MAIRESSE (Marie-Pierre), *Comptabilité et audit : manuel et application*, Edition Dunod, Paris, 2009
- PARRAT (Frédéric), *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs*, Edition Maxima, Paris, 2014
- RENARD (Jacques), *Théorie et pratique du l'audit interne, 7^{ème} édition*, Édition d'organisation, Paris, 2009
- RHODES (Raw) et BEVIR (Mark), *Gouvernance stories*, Public administration Review, S/L, 2006
- SARDI (Antoine), *Audit et contrôle bancaire*, Edition AFGEE, Paris, 2002
- SCHICK (Pierre), LEMANT (Olivier), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation*, Edition d'organisation, Paris, 2001
- SCHICK (Pierre), *Mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 2007
- SCHICK (Pierre), VERA (Jacques), BOURROUILH-PAREGE (Olivier), *Audit interne et référentiels de risques*, Édition Dunod, Paris, 2010
- SILLERO (Alberto), *Audit et révision légale*, Edition ESKA, S/L, 2000
- VLAMINICK (Hild), *Histoire de la comptabilité*, édition Pragmos, Paris, 1979

❖ **Articles :**

- ALLEN (Franklin) et GALE (Douglas), « Concurrence et stabilité financière ». *Journal of Money, Credit and Banking*, 36(3), S/L, 2004, pp 453-480.
- CHARREAUX (Gérard), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue française de gestion*, 2015/8, N°23, pp 533 – 549
- DHFER (Saidane), *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*, le 19, 20 et 21 Octobre 2010.
- HALL (Peter) et TAYLOR (Rosemary), « La science politique et les trois néo-institutionnalismes », *Revue française des sciences politiques*, N°47 3-4, 1997, pp 469 – 496
- HIRSCHMAN (Albert), *Exit, voice and loyalty*, Harvard University Press, 1970, pp 79 – 94
- LA PORTA (Rafael) et al., « Investor protection and corporate governance », *Journal of Financial Economics*, Vol 58(1-2), S/L, 2000, pp 3-27.
- LAPTEACRU (IAN) et NYS (Emmanuelle), « L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficacité des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale », publié dans "Revue Economique ", Vol.2, n° 62, 2011.
- SHLEIFER (Adré) et Vishny (Robert), « A survey of corporate governance ». *The journal of finance*, Vol LII, n°2, 52(2), S/L, Juin 1997, pp 737-783.

❖ **Rapports :**

- Association internationale des superviseurs de banques, *Normes et bonnes pratiques en matière de gouvernance bancaire*, 2019
- Banque des règlements internationaux, *Principes de gouvernance bancaire*, 2015
- Banque mondiale, *Rapport sur la gouvernance et le développement*, 2018
- BENKAHLA (Karim), *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.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Bâle III : dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité*, Banque des Règlements Internationaux, 2010
- DELL'ARICCIA (Giovani), "Learning by lending, competition, and screening incentives in the banking industry", IMF, S/L, Février 2000

- IFACI, IAS (Institut International de l'Audit Social), *Des mots pour l'audit*, Imprimerie Compédit Beaugard, S.A, Paris, 1995
- The Institute of International Auditors, *The standarts for the professional practice of internal auditing*, Etats-Unis, 1997
- Word Bank, *Development and the environment*, World Development Report, Etats-Unis, 1992
- Union Bancaire Européenne (UBE), *Rapport annuel*, Suisse, 2013, p 161.

❖ **Thèses et mémoires universitaires :**

- ACHIOU (Amrane), BOUDAD (Salah) et DJERRAH (Tahar), *Contribution de l'audit interne à la création de la valeur ajoutée*, Mémoire en fin de cycle en Master, option CCA, Université Abderrahmane mira Bejaia, 2017
- CHERFAOUI (Abdelkrim) et LATRECHE (Abdellah), *Apport de l'audit interne à la performance de l'entreprise*, Mémoire fin de cycle master, option CCA, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2016
- CHEKROUN (Meriem), *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*, Thèse doctorat LMD, Université de Tlemcen, 2013
- MAMMARI (Massinissa), *L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise*, Mémoire de fin de cycle master, option CCA, université de Bejaia, promo 2013
- LAZRAK (Adnane), *Amélioration des processus de prévision et de gestion des stocks dans le cas d'une chaîne logistique des pièces de rechange*, Thèse de Doctorat, Ecole des Mines, Nantes, 2015
- SEMMAE (Mohamed), *Introduction au modèle de la gouvernance bancaire coopérative : caractéristiques, particularités et mécanismes*, Thèse de Doctorat, Economie et Finance, Lipsor, Paris, 2013, p 07.

❖ **Reuves :**

- NORTH (Douglas), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, 1990
- RAFFEHEAU (Jean), .DUBOIE (Fernand) et MENOVILLE (Didier), *L'audit opérationnel*, édition Presse universitaire de France, Paris, 1984
- RHODES (RAW), *The new gouvernance : Governing without government*, Willey Library, S/L, 1996,
- OCDE, *Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, 2015
- WILLIAMSON (Oliver), "Calcul, confiance et organization économique", *Le journal de droit et d'économie*, Vol. 36, n°1 partie 2, Université de Chicago, avril 1993, pp 453 – 486.

❖ Sites web :

- Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne », consulté sur www.ifaci.com/pdf.26
- Comité d'audit et de contrôle interne de l'Institut français des experts-comptables, *Contrôle interne - Objectifs et concepts clés*, 2015, consulté sur : https://www.ifec.fr/wp-content/uploads/2017/09/contrôle_interne_objetifs_et_concepts_cles.pdf
- Comité de Bâle sur le contrôle interne, *Renforcement de la transparence bancaire*, consulté sur : <https://www.bis.org/publ/bcbs41fr.pdf>, le 31 Mai 2023, p 13
- Définition de l'institut Français des auditeurs et contrôleurs (IFACI) sur <https://www.etudier.com/dissertations/Audit-Th%C3%A9orie/80105.html>
- IFACI, *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, consulté sur www.ifaci.com/pdf.31
- I.F.A.C.I, « Base et pratique courante de l'audit Interne, le contrôle interne », consulté sur <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/>
- IFACI, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017*, consulté sur <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/cripp/>
- MICHELINE (Friédéritch) et al., *DSCG 4 Comptabilité et audit*, Edition Sup'Foucher, Paris, 2013/2014
- OCDE, *Principes de gouvernance d'entreprises du G20 et de l'OCDE*, consulté sur : https://read.oecd-ilibrary.org/governance/principes-de-gouvernance-d-entreprise-du-g20-et-de-l-ocde_9789264269514-fr#page1
- https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_fr.pdf , consulté le 27 Mai 2023 à 20h54
- <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx>

❖ Ouvrages en arabe :

- محمد إقبال غناية, حكيمة حلبي, فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع و لمأمول –النظام المصرفي الجزائري-مقال, 2021, كلية العلوم الاقتصادية, التجارية و علوم التسيير جامعة سوف أهراس, 2021
- محمد إقبال غناية, حكيمة حلبي, فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع و لمأمول –النظام المصرفي الجزائري ح. مداس, أ. عدانكة, دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي, 2013
- همكة محمد, الأطار المتكامل للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية على ضوء مبادئ الحوكمة, اطروحة دكتوراه تخصص دقيق ومراقبة التسييرشعبة علوم مالية ومحاسبة, لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييرقسم العلوم المالية والمحاسبية, جامعة غرداية, 2021
- بودلال حنان, التدقيق البنكي وتكنولوجيا المعلومات لدى البنوك العمومية, اطروحة دكتوراه تخصص تدقيق مالي ومحاسبي, جامعة الجلال الأبيض سدي بلعباس, 2019
- همكة محمد, الأطار المتكامل للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية على ضوء مبادئ الحوكمة, اطروحة دكتوراه تخصص دقيق ومراقبة التسييرشعبة علوم مالية ومحاسبة, لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييرقسم العلوم المالية والمحاسبية, جامعة غرداية, 2021
- عيسى, سمير كامل محمد, العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات, مجلة كلية التجارة للبحوث الإسكندرية, العدد 1 مجلد رقم 77, 3007
- لحيزان, أسامة بنفهد, تطوير أداء وظيفة التدقيق الداخلي لتفعيل متطلبا تالحوكمة, مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين, كلية التجارة, جامعة القاهرة, الجزء الأول, 3007, العدد 40

- حمّاد طارق عبد العال.حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف-المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات,كلية التجارة، جامعة عين شمس،الدار الجامعية،مصر، 2007
- أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات, طبعة دار الصفاء للنشر و توزيع ,عمان. 2005
- حورية حمني , اليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها -رحالة الجزائر, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية, شعبة بنوك و تأمينات ,قسنطينة ,جامعة منتوري 2005-2006
- عبيدي نبيل ,مسعودي ياسر ,دور التدقيق البنكي في ارساء مبادئ الحوكمة البنكية دراسة حالةبنك الخليج الجزائر "وكالة أدرار, مذكر تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي, ميدان علوماقتصاديةوالتسيير وعلوم تجارية, تخصص:اقبعتدقيق ومرالتسيير-2016, 2017,ص26

Annexes

Annexe n°1 : Fiche d'observation et d'analyse dysfonctionnement

 MANUEL DE L'AUDIT INTERNE		Date : 20/03/2022 Version : 03 Page 28 sur 49
ANNEXE N°07 : FICHE D'OBSERVATION ET D'ANALYSE DYSFONCTIONNEMENT		
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL		
INSPECTION GENERALE ET AUDIT		
DIRECTION DE L'AUDIT ET/OU IRA :		
RAPPORT DE MISSION D'AUDIT		
OBJET DE LA MISSION D'AUDIT :		
IDENTIFIANT DE LA MISSION :		
NUMÉRO DE LA FICHE :		
PARTIE RESERVEE AUX AUDITEURS		
Anomalie:	Reprendre l'anomalie exacte relevée	Code Anomalie : « Liste des Dysfonctionnements »
Critère	Decrèter la Norme ou l'exigence Réglementaire	Référence N° (DR - Note-LC- Règlement - Instruction
Constat	Restituer objectivement de la situation relevée par rapport au critère en indiquant : - le test utilisé ayant permis l'identification de l'anomalie - le nombre de cas examinés et le nombre de cas concernés par cette anomalie - la référence des annexes portant les preuves recueillies si nécessaire - etc.	
Causes	Analyse en profondeur des causes à l'origine de l'apparition de l'anomalie (ne pas s'arrêter au premier facteur relevé)	Code Causes : M1-M2-M3-M4-M5 Selon la nature
Conséquences	Reprendre les conséquences visibles de la situation observée mais aussi celles qui pourraient survenir en cas de non prise en charge	Code Risque engendré : R1-R2-R3-R4
Recommandations	Pour corriger une faille donnée, plusieurs pistes peuvent être entreprises. La recommandation vise le traitement de la cause, de sorte à réduire l'impact ou la conséquence du risque. Le choix de la recommandation la plus adaptée est guidé par des considérations du coût et avantage.	Code Recommendations: S1-S2-S3-S4-S5-S6-S7-S8 Priorité de la Recommendation:
Élaborée par :		Vérfiée par :
Visas Griffes		
<small>Document confidentiel/ Reproduction non autorisée interdite</small>		
Elaborée et vérifiée par Inspection Générale et Audit	Contrôle de diffusion : Direction de l'Organisation, et des Méthodes	Ref. Décision réglementaire d'approbation : DR. N°06/22 du 04/03/2022

PARTIE RESERVEE AUX AUDITÉS		
Réponse de l'Audité et validation du Constat :	Validation avec ou sans réserve (si la recommandation est rejetée, l'Audité doit argumenter et apporter les preuves corroborant son rejet	Acceptée- Retenue - rejetée- à l'étude
Action réalisée ou à réaliser avec la description		Statut à la clôture de la mission : Réalisée- En cours - à Réaliser
		Date ou Échéance réalisation
Cachet -Griffe et Signature Habilitée		

Annexe n°2 : Codification des causes

	MANUEL DE L'AUDIT INTERNE	Date : 20/03/2022 Version : 00 Page 30 sur 49
---	----------------------------------	---

A. Codification des Causes :

CAUSES		
CODE	DESIGNATION	EXEMPLE
M1	METHODES	Technique-Procédure-Norme-Mode Opérateur-Instruction-Réglementation-Organisation - Habilitation- paramétrage
M2	MATIERE (Support des opérations)	Dossiers-Données- Convention -Contrat- documents-supports- registres-ordres-fichiers - Activités de Contrôle etc.
M3	MAIN D'ŒUVRE	RH-Formation-vigilance -interprétation - sensibilisation-informations -Compétence - Qualifications -Expérience etc..
M4	MATERIEL	Informatique -de sécurité- de communication -de protection -équipement etc.
M5	MILIEU	Contraintes d'Exploitation- Capacités de Traitement - Climat de travail -Environnement interne et externe- Concurrence- La clientèle et leur discipline -Qualité de la prestation

B. Codification des Recommandations

RECOMMANDATION		
CODE	DESIGNATION	EXEMPLE
S1	Organisation de Travail	Organisation-Structure- Pouvoirs -coordination- Responsabilités-Rôles -Répartitions des tâches
S2	Processus- Méthodes	Mise en place- Révision et Amélioration des Procédures, qualité des instructions et de la réglementation
S3	Activités de Contrôle (Modification -Amélioration - Suppression)	Auto contrôle et contrôle continu -Contrôle Hiérarchique- Contrôle Incipé- Contrôle 1 ^{er} niveau de 2 ^{ème} degré, le Contrôle 2 ^{ème} niveau - Contrôle Manuel ou automatisé-
S4	Ressource Humaine	Recrutement - Affectation- Changement de poste - révision de statut - rémunération -gestion de carrière- formation- recyclage- retrait de l'exploitation
S5	Management	Gestion - Délégation des pouvoirs - Suivi et Assistance - Pilotage des opérations et conduits des activités
S6	Système et Evolutions	Systèmes et Equipements - Programmes y compris les paramétrages - automatisation et digitalisation
S7	Information et Communication	Sensibilisation- Assistance -orientation- vulgarisation - réunion - échanges -partage -
S8	Environnement et les Conditions de travail	Local - Moyens -Ressources

Document confidentiel/ Reproduction non autorisée interdite

Elaborée et vérifiée par : Inspection Générale et Audit	Contrôle de diffusion : Direction de l'Organisation, et des Méthodes	Réf. Décision réglementaire d'approbation : DR. N°6 /22 du (03) 2022
--	--	---

Annexe n°3 : Propriété de la recommandation et risque induit

	MANUEL DE L'AUDIT INTERNE	Date : 20/03/2022 Version : 00 Page 31 sur 49
---	----------------------------------	---

C. Priorité de la Recommandation :

PERIORITE DES RECOMMANDATIONS		Explication
Faible	de 0 à 1 Mois	Recommandation facile à mettre en place sans impact financier sur la banque
Moyenne	de 1 à 3 mois	Recommandation avec un impact financier négligeable
Elevée	plus de 03 mois	Recommandation à inscrire à moyen terme nécessitant budget et Moyens

D. Risque Induit :

RISQUES	
Conséquence	Valeur
Faible	R1
Moyen	R2
Élevé	R3
Majeur	R4

Table des matières

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 :.....	4
Analyse historique et conceptuelle du contrôle interne au sein des entreprises	4
Introduction :.....	5
Section 1 : Revue de littérature sur l'audit interne :.....	6
1. Historique de l'audit interne :.....	6
2. Les progrès et l'évolution de la notion d'audit :.....	7
3. Définition de l'audit interne :.....	9
4. Définition de l'auditeur interne :.....	11
5. Les objectifs de l'audit interne :.....	11
5.1. L'assistance et le conseil de management :.....	12
5.2. Promouvoir la culture de contrôle :.....	12
5.3. L'accompagnement des changements :.....	12
5.4. La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise :.....	12
5.5. L'auditeur est un révélateur d'amélioration :.....	12
Section 2 : Domaines d'application, caractéristiques et fonction de l'audit interne :.....	13
1. Les domaines d'application de l'audit interne :.....	13
2.1. L'audit comptable financier :.....	13
2.2. L'audit opérationnel :.....	13
2.3. L'audit de conformité :.....	14
2.4. L'audit d'efficacité :.....	14
2.5. L'audit de stratégie :.....	15
2. Les caractéristiques de l'audit interne :.....	15
2.1. Fonction nouvelle :.....	15
2.2. Fonction universelle :.....	15
2.2.1. Application à toutes les organisations :.....	15
2.2.2. Application à toutes les fonctions :.....	16
2.3. Fonction périodique :.....	16

3. Le rôle de l'audit interne en relation avec d'autres fonctions	16
3.1. L'audit interne et le contrôle de gestion :.....	16
3.2. L'audit interne et l'audit externe :	18
3.3. L'audit interne et le contrôle interne :	20
4. La charte d'audit :.....	21
Section 3 : Code de déontologie, normes, outils et démarche de conduite d'une mission d'audit interne	23
1. Code de déontologie :	23
1.1. Définition :	23
1.2. Principes :	23
2. Les normes de pratique professionnel d'audit interne :	24
2.1. Les normes de qualification :	24
2.1.1. Normes 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités :.....	24
2.1.2. Normes 1010 : Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne :	24
2.1.3. Normes 1100 : Indépendance et objectivité :	25
2.1.4. Normes 1110 : Indépendance dans l'organisation :.....	25
2.1.5. Normes 1120 : Objectivité individuelle :	25
2.1.6. Normes 1200 : Compétence et conscience professionnelle :	25
2.1.7. Normes 1210 : Compétence :.....	25
2.1.8. Normes 1220 : Conscience professionnelle :	25
2.1.9. Normes 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité :.....	25
2.2. Les normes de fonctionnement :	26
3. Les outils de l'audit interne :.....	27
3.1. Les outils d'interrogation :.....	27
3.1.1. Les interviews :.....	27
3.1.2. Les questions écrites :	29
3.2. Les outils informatiques :	30
3.3. Les outils de descriptions :.....	31
3.3.1. L'observation physique :	31
3.3.2. Les organigrammes :.....	31
3.3.3. Le narratif :.....	31
3.3.4. La grille d'analyse des tâches :.....	31
3.3.5. Diagramme de circulation ou « flow chart » :	32
3.3.6. L'internet :.....	32

4. La démarche de conduite d'une mission d'audit interne :	32
4.1. Définition de la mission d'audit interne :	32
4.1.1. Définition de la mission :	33
4.1.2. Le champ d'application :	33
4.2. La durée :	33
4.3. Les trois phases fondamentales de la mission d'audit interne :	34
4.3.1. La planification de l'audit :	34
4.3.2. La réalisation de l'audit :	34
4.3.3. La communication des résultats :	35
4.4. Catégorie de la mission d'audit :	35
Conclusion :	36
Chapitre 2 :Généralités sur le concept de gouvernance.....	36
Introduction :	37
Section 1 : Revue de littérature et analyse conceptuelle sur le concept de gouvernance :	38
1. Notion de la gouvernance :	38
2. Définition de la gouvernance :	39
2.1. Définitions des organismes internationaux :	39
2.2. Définitions des auteurs :	39
3. Les principes d'une bonne gouvernance :	40
4. Perspectives sur la gouvernance :	42
5. La gouvernance dans le secteur bancaire :	42
5.1. Définitions et caractéristiques de la gouvernance bancaire :	42
5.1.1. Définition :	42
5.1.2. Les caractéristiques :	44
5.2. Les mécanismes de la gouvernance bancaire :	45
5.2.1. La concurrence bancaire :	45
5.2.2. Les défis et enjeux liés au Bâle 2 :	46
5.2.3. Les mesures réglementaires de Bâle III : un nouveau cadre pour la supervision du système financier :	47
Section02 : La mise en place d'une politique de gouvernance dans le secteur bancaire :	49
2.1. Les principes clés de la gouvernance bancaire :	49
2.1.2. Responsabilité des dirigeants et des conseils d'administration :	50
2.1.3. Protection des intérêts des actionnaires et des parties prenantes :	50
2.2. Piliers et facteurs d'appui à l'application de la gouvernance bancaire :	51

2.2.1. Piliers de la gouvernance bancaire	51
2.2.2 Les facteurs favorisant la mise en œuvre de la gouvernance des banques :	52
2.3. Les principes modernes d'établissement et de renforcement de la gouvernance bancaire selon le document du Comité de Bâle de juillet 2015 :	52
2.3.1. Responsabilité complète du conseil d'administration :	52
2.3.2. Composition, compétences et efficacité du conseil d'administration :	52
2.3.3. Les règles et pratiques liées au conseil d'administration :	52
2.3.4. La direction supérieure :	53
2.3.5. Les structures du groupe :	53
2.3.6. La gestion des risques :	53
2.3.7. Surveillance, suivi et contrôle des risques :	53
2.3.8. Déclaration des risques :	53
2.3.9. Conformité :	54
2.3.10. Audit interne :	54
2.3.11. Système de rémunération :	54
2.3.12. Divulgateion et transparence :	54
2.3.13. Rôle des autorités de surveillance :	54
2.4. Le rôle des banques centrales dans la promotion de la gouvernance bancaire :	55
Section 3 : Le rôle de l'audit interne dans le cadre de la politique de gouvernance dans les établissements bancaires :	57
3.1. L'audit bancaire :	57
3.2. Les procédures d'audit interne dans les banques :	58
3.2.1. Le Code de Déontologie de l'Audit Interne	58
3.2.2. Gestion des risques :	59
3.3. La contribution de l'audit interne à la mise en œuvre de la gouvernance :	60
3.3.1. Les exigences fondamentales de l'audit interne dans le processus de gouvernance :	60
3.3.2. La relation entre l'audit interne et les autres parties prenantes de la gouvernance :	61
Conclusion :	62
Chapitre 3 :	59
Etude de cas de l'impact de l'audit interne sur la gouvernance, au sein de la Banque d'Agriculture et du Développement Rurale (BADR)	59
Introduction :	59
Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil : la Banque d'Agriculture et du Développement rural (BADR)	60
1. Présentation de la méthodologie de recherche :	60

1.1.	Présentation de la méthodologie de recherche :	60
1.2.	Présentation des outils méthodologiques de notre recherche :	61
1.2.1.	L'analyse documentaire :	61
1.2.2.	L'observation :	61
1.2.3.	Les entretiens semi-directifs :	61
2.	Présentation de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR):	61
2.1.	Présentation de la BADR :	61
2.2.	Historique et évolution de la BADR :	62
3.	Organisation de la BADR :	64
3.1.	La direction générale :	64
3.2.	Les groupes régionaux d'exploitation :	64
3.3.	Les agences locales d'exploitation :	65
4.	Missions et objectifs de la BADR :	66
4.1.	Principales missions de la BADR :	67
4.2.	Objectifs de la BADR :	67
Section 2 : Présentation et analyse du processus de contrôle interne au sein de la BADR :		69
1.	Objet et définitions :	69
2.	Les évaluations de l'audit :	69
2.1.	Audit d'une Structure :	69
2.2.	Audit d'un Processus :	69
2.3.	Audit du Risque :	70
2.4.	Audit des Filiales et Participations :	70
3.	Préparation de la Mission d'Audit :	70
3.1.	La prise de connaissance du sujet :	70
3.2.	Travaux de cadrage de la mission :	70
3.2.1.	la collecte de l'information :	70
3.2.2.	Etablissement du Référentiel d'Audit :	71
3.2.3.	Rédaction des plans de tests :	71
3.2.4.	Formalisation du programme de travail :	71
4.	Planification des Missions d'Audit :	71
4.1.	Conception et Validation du programme d'Audit pluriannuel :	72
4.2.	Extraction du Plan annuel d'Audit :	73
4.3.	Affectation des ressources aux Missions :	73
5.	Réalisation de la Mission d'Audit :	74

5.1.	Ouverture de la mission :	74
5.2.	Exécution du programme :	74
5.2.1.	Evaluation de l'environnement de contrôle :	74
5.2.2.	Evaluation des activités de contrôle :	74
5.3.	Formalisation des constats :	75
5.3.1.	Création de la fiche d'observation :	75
5.3.2.	Examen et validation des fiches d'observation :	76
5.3.3.	Etablissement d'un tableau synoptique des anomalies :	76
5.3.4.	Elaboration du Projet de Rapport :	76
6.	Clôture de la mission d'Audit :	77
6.1.	Transmission du projet de Rapport :	77
6.2.	Conférence de fin de mission :	77
6.2.1.	Partie structure d'Audit :	77
6.2.2.	Partie structure auditée :	78
6.3.	Version finale du Rapport :	78
6.4.	Mise en œuvre du Plan d'action :	78
6.5.	Traitement et Synthèse du Rapport de Mission :	79
7.	Suivi et travaux ultérieurs :	79
7.1.	Suivi des actions de progrès :	79
7.2.	Missions d'audit de retour :	80
7.3.	Traitements et Reportings :	80
7.4.	Archivage des rapports :	80
Section 3 : Présentation et analyse du système de gouvernance au sein de la BADR et l'impact de l'audit interne sur son amélioration :		81
1.	Acteurs impliqués :	81
2.	Stratégies déployées :	81
3.	Types de stratégies :	82
4.	Règlement interne et transparence :	82
5.	Prise de décision, efficacité et efficience :	82
6.	Gestion des compétences et innovation :	83
7.	Valorisation du facteur humain :	84
8.	Les activités auditées :	84
9.	Acteurs chargés de l'audit :	84
10.	Étapes :	84

11. Présentation des rapports :	85
12. Prise en considération :	85
13. Synthèse et discussion :	85
13.1. Remarques :	85
13.2. Suggestions :	86
Conclusion :	87
Conclusion générale :	88
Bibliographie	
Annexes	