



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

« Audit Interne du dispositif d'octroi et de gestion des crédits -Cas de la Banque Nationale d'Algérie BNA-».

Présenté et soutenu par :

GUERZA Nada

Encadré par :

Mr. ABDESSALEM Amar

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Ministère des finances –Algérie-



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

« Audit Interne du dispositif d'octroi et de gestion des crédits -Cas de la Banque Nationale d'Algérie BNA-».

Présenté et soutenu par :

GUERZA Nada

Encadré par :

Mr. ABDESSALEM Amar

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Ministère des finances –Algérie-

Dédicace :

Grâce à DIEU le tout puissant ; j'ai réalisé ce modeste travail.

Je dédie ce mémoire à :

À mes chers parents,

À ma très chère sœur,

À mon cher petit frère.

Puisse DIEU vous donne santé, bonheur, courage et surtout réussite.

*À tous ceux qui croient en la
Réussite par le Sacrifice et le Travail.*

Remerciements

La réalisation de ce modeste travail n'aurait pas connu le jour sans l'aide de plusieurs personnes qui nous ont guidées du début à la fin, et que nous tenons à remercier ;

Tout d'abord, J'exprime mes remerciements particuliers et sincères à Monsieur ABDESSALEM Amar, mon encadrant, qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ses bons conseils, son esprit critique, sa disponibilité, son écoute, son sérieux et son professionnalisme tout au long de la réalisation de ce mémoire. Je désire qu'il trouve en ces mots toute ma gratitude et mon profond respect.

Je remercie l'ensemble du personnel et en particulier le Directeur de l'Audit Interne de la Banque Nationale d'Algérie, Monsieur SALHI Adel, qui a manifesté un intérêt considérable pour la présente étude, et qui n'a ménagé aucun effort pour répondre à mes interrogations et mettre à ma disposition toute la documentation nécessaire. Veuillez accepter mes remerciements les plus sincères.

Je tiens aussi à remercier Monsieur ABERKANE Ali, le chef de la mission d'audit, pour ses précieux conseils, ses orientations et ses remarques.

Il en est de même pour tous les membres du jury de la soutenance pour leur contribution dans l'appréciation de ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.

Pour finir, je tiens tout particulièrement à présenter mes respects les plus distingués à l'ensemble de mes professeurs, aux responsables et au personnel, de l'institut de financement du développement du Maghreb Arabe –IFID- ; qui nous ont accordé leur temps et leur savoir tout au long de notre formation.

Merci,

Résumé

Les banques et les établissements financiers opèrent dans un environnement en évolution rapide et perpétuel. Le développement et la complexité des activités bancaires ont saturé les services du contrôle interne. En effet, dans un tel environnement, il devient primordial d'auditer la banque.

Vu la complexité du thème audit interne bancaire, nous avons essayé de délimiter notre sujet à l'audit interne du dispositif d'octroi de crédit par caisse.

Afin d'y parvenir, ce présent travail s'est scindé en deux volets, le premier volet est théorique, dans lequel nous nous intéressons à expliquer théoriquement quelques concepts de base sur l'audit interne, de présenter le mieux la place qu'occupe l'audit interne dans la banque et enfin d'apporter plus de précision sur sa démarche à suivre.

Tandis que le second volet est le cas pratique de notre étude. À cet effet, nous avons opté pour la direction d'audit interne de la Banque Nationale d'Algérie comme organisme de stage, en suivant une démarche descriptive analytique pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

Mots clés :

Audit interne, contrôle interne, risque bancaire, processus d'octroi de crédit.

Abstract

Banks and financial institutions operate in a rapidly changing environment. The development and complexity of banking activities have saturated the internal control departments. Indeed, in such an environment, it becomes essential to audit the bank.

Given the complexity of the banking internal audit theme, we have tried to delimit our subject to the internal audit of the system for granting credit by cash.

In order to achieve this, this present work is divided into two parts, the first part is theoretical, in which we are interested in explaining theoretically some basic concepts on internal audit, to best present the place occupied by internal audit in the bank and finally to provide more precision on the approach to be followed.

The second part is the practical case of our study. To this end, we opted for the internal audit department of the National Bank of Algeria as an internship organization, following an analytical descriptive approach for the analysis and interpretation of the results.

Keywords:

Internal audit, internal control, banking risk, credit granting process.

ملخص

تعمل البنوك والمؤسسات المالية في بيئة سريعة التغير والتطور، الأمر الذي من شأنه ان زاد في تعقيد النشاط البنكي، حيث أنتج عمليات ومعاملات بنكية منتشعبة ومتداخلة مرتفعة المخاطر، لذلك كان من الضروري تركيز وتدعيم أجهزة الرقابة الداخلية في هذه المؤسسات ولعل أهمها جهاز التدقيق الداخلي.

وباعتبار أن التدقيق الداخلي يمكن له أن يشمل كل المسارات والمستويات والإدارات وغيرها، اقتصرنا في هذا العمل على تدقيق مسار منح القروض المدفوعة.

ولتحقيق ذلك، تم تقسيم العمل الحالي إلى جزئين، الجزء الأول نظري، وفيه قمنا بشرح جل المفاهيم الأساسية عن التدقيق الداخلي، وذلك لإعطائه المكانة الأفضل التي يتبوؤها في البنك، وكذلك لإضفاء مزيد من الدقة والحرفية في الطريقة الواجب اتباعها لتحقيق هذه المهمة.

في المقابل، ولتدعيم ما تم كسبه من مهارات نظرية، سخرنا الجزء الثاني لتجسيم القسم التطبيقي لهذا العمل وهو ما يمليه علينا النظام الدراسي. وعليه، اخترنا إدارة التدقيق الداخلي للبنك الوطني الجزائري كهيكل متبني لعملية التدريب والتكوين، حيث اتبعنا في عملنا المتواضع هذا وبالتشاور مع المؤطرين، منهج يعتمد على الملاحظة والتحري والوصف والتحليل العلمي للنتائج وتفسيرها، ثم توظيفها بطريقة عقلانية لإضفاء قيمة مضافة يتم توظيفها فيما يفيد البنك.

الكلمات المفتاحية:

التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، المخاطر المصرفية، عملية منح الائتمان.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	2
CHAPITRE I : LA BANQUE ET LE PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS	7
Introduction	7
Section 01 : Notion de processus d'octroi de crédits	7
Section 02 : les dispositifs prudeniels élaborés par les autorités	16
Section 03 : Notions de crédits et de Risque bancaire	20
Conclusion	25
CHAPITRE II : APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'AUDIT INTERNE	27
Introduction	27
Section 01 : Notions fondamentales de l'Audit Interne	27
Section 02 : Cadre de référence et réglementaire de l'audit interne	34
Section 03 : Audit du processus d'octroi et de gestion des crédits	39
Conclusion	52
CHAPITRE III : L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI ET DE GESTION DES CREDITS PAR CAISSE –AU SEIN DE LA BNA-	54
Introduction	54
Section 01 : Présentation de la structure d'accueil « direction de l'audit interne de la BNA »	55
Section 02 : Méthodologie de l'étude	59
Section 03 : Audit du processus d'octroi des crédits au sein de la Banque Nationale d'Algérie –BNA-	68
Conclusion	97
CONCLUSION GENERALE	99
Bibliographie	102
ANNEXES	106
Table des matières	111

Liste des tableaux

Tableau 1: Ratios d'analyse de la rentabilité, la solvabilité et la structure financière des entreprises	10
Tableau 2: Modèle type de cotation du risque.....	13
Tableau 3: Propositions d'analyse du processus d'octroi de crédit de différents auteurs	14
Tableau 4: Comparaison entre Audit Interne et Audit Externe.....	32
Tableau 5: Comparaison entre l'audit interne et l'inspection.....	33
Tableau 6: Différence entre audit interne et contrôle interne	34
Tableau 7: Modèle Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA)	43
Tableau 8 : Questionnaire du Contrôle Interne QCI.....	62
Tableau 9: Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)	65
Tableau 10 : Chronogramme des Activités.....	69
Tableau 11: Plan d'Audit Interne de la mission.....	70
Tableau 12: Le Plan d'Approche de la Mission d'AI.	71
Tableau 13: Rapport d'Orientation d'une Mission d'Audit	72
Tableau 14 : Identification des risques du processus d'octroi de crédit par caisse	74
Tableau 15 : La grille de séparation des tâches au sein du service crédit.....	77
Tableau 16: Test de Conformité des procédures d'octroi des crédits	85
Tableau 17: Test de Pertinence sur l'élaboration et l'étude de dossier.....	86
Tableau 18: Test de Pertinence sur la mise en place du crédit	87
Tableau 19: Test de Pertinence sur le suivi et le dénouement du crédit	87
Tableau 20: Test de permanence du CI	88
Tableau 21: Identification des Forces du CI.....	89
Tableau 22: Identification des Faiblesses du CI.....	89
Tableau 23 : Comparaison entre procédure d'octroi de crédit –avec et sans- FD.....	93

Liste des figures

Figure 1: Les principales études d'une évaluation d'entreprise	9
Figure 2 : Accord de Bale II	16
Figure 3: Définition de l'AI selon l'ISO 9000	28
Figure 4: Évolution de la notion d'audit interne	31
Figure 5: Les principes fondamentaux à la profession et à la pratique de l'audit interne	36
Figure 6: Les règles de conduite d'une mission d'audit interne	37
Figure 7 : Application des normes aux activités d'Assurance (A) et de Conseil (C).....	38
Figure 8: Diagramme d'une mission d'audit interne.....	40
Figure 9: La feuille de couverture –avant/après l'action -	45
Figure 10: Structure de la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes-FRAP-	46
Figure 11: Organigramme de la direction de l'audit interne de la BNA	57
Figure 12: Le modèle d'Analyse de l'étude.....	60
Figure 13: Les Outils et Techniques utilisés dans l'étude.....	60
Figure 14: Acheminement d'un dossier de crédit	66
Figure 15 : Les étapes d'une procédure d'octroi du crédit	68
Figure 16: Étape et Résultats de la Phase N° 01 d'une mission d'audit interne	69
Figure 17 : Analyse des résultats du QCI –taux de performance du CI-.....	79
Figure 18: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (01)	80
Figure 19: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (02)	81
Figure 20: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (03)	82
Figure 21: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (04)	83
Figure 22: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (05)	84
Figure 23: Application de la procédure pré-octroi –avec double vérification-	91
Figure 24 : Application de la procédure de suivi des crédits	92

Liste des annexes

Annexe N° 1: Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie	106
Annexe N° 2: Rapport détaillé, Fiche « Constat / Analyse / Recommandations »	107
Annexe N° 3: Tableaux des principales recommandations	108
Annexe N° 4: Schéma du déroulement du processus d'Audit Interne	109

Liste des abréviations

AACIA: Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens
AI : Audit Interne
AP : agence principale
BA : Banque d'Algérie
BAPS : Budget-allocation-planning-suivie
BNA : banque nationale d'Algérie
C.R.F.S : Compte Rendu Final au Site
CA : conseil d'Administration
CAF : Capacité d'Autofinancement
CI : Contrôle Interne
COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
D.A.I : Direction d'Audit Interne
D.C : département crédit
DAJ : Direction des affaires Juridiques
DG : direction générale
DRE : Direction du réseau d'exploitation
E.A.P : Etats des Actions de Progrès
EBE : Excédent Brut d'Exploitation
F.R.B.G : Fonds pour Risques Bancaires Généraux
FERMA : Federal of European Management Risk Association
FRAP : Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes
IFACI : institut français de l'audit et du contrôle internes
IIA : The Institute of Internal Auditors (institut des auditeurs internes)
IRB : Internal Rating Based
ISO : L'Organisation internationale de normalisation
l'UFAI : Union Francophone de l'Audit Interne
NMO : les normes de mise en œuvre
Q.O : Questions Ouvertes
QCI : questionnaire de contrôle interne
QCM : Questions à choix multiples
Rd'O : Le rapport d'Orientation
RE : Résultat d'exploitation
RN : Résultat Net
TAAO : Technique d'Audit Assisté par Ordinateur
TaRi Tableau des Risques
TFfa : tableau des forces et faiblesses apparentes, appelé communément
VA : Valeur Ajoutée

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement bancaire est complexe et sujette d'évolution en matière de réglementation et de normalisation, un milieu concurrentiel et plein de risques tant au niveau national qu'international.

En effet, les banques se positionnent comme les principaux acteurs financiers des économies contemporaines. Elles jouent un rôle économique très important par le biais de l'intermédiation bancaire et les opérations sur les marchés financiers. Elles sont aussi indispensables au système national et international des paiements, et elles créent de la monnaie.

Ces établissements de crédit proposent des prestations de services diverses et exercent des opérations multiples et compliquées, notamment dans la présence de l'outil informatique et les nouvelles innovations technologiques.

D'une manière générale, nous pouvons dire que la stabilité bancaire est une condition préalable à la stabilité financière, qui est l'un des moteurs de la croissance économique.

Les banques algériennes, comme les banques étrangères, ont connu de profonds bouleversements, entraînant la décentralisation et l'internationalisation des activités ainsi que par la croissance des volumes de transactions. De ce fait, les risques sont devenus de plus en plus nombreux, importants et complexes.

Ainsi, ces bouleversements, d'une part, rendent difficile l'analyse et la gestion des risques, et d'autre part, imposent des exigences toujours plus élevées à la gestion des risques et à l'organisation des banques. Donc, face à cette situation les établissements de crédits algériens sont dans l'obligation d'assurer leur compétitivité et leur pérennité et de répondre aux exigences de croissance et de rentabilité tout en se conformant aux obligations réglementaires nationales, et internationales (Accords de Bâle) adoptées par l'Algérie.

Face à un environnement bancaire complexe et risqué, *l'audit interne*, sert à une évaluation permanente ou périodique des opérations bancaires et du contrôle interne de la banque.

L'audit interne s'est fortement développé dans les banques et les établissements financiers. Il peut être considéré comme un outil de gestion stratégique pour les petites ou grandes organisations, publiques ou privées, à condition que l'approche adoptée soit pertinente. Nous entendons par « *approche pertinente* », un processus de gestion des risques et d'optimisation de l'efficacité d'une mission d'audit, quelle que soit la complexité de l'organisation audité. Il s'agit d'une approche globale des risques qui permet de vérifier l'efficacité du dispositif de contrôle interne pour chaque métier.

En revanche, la mauvaise gestion des crédits octroyés par les banques les expose à des pertes significatives, du fait que les intérêts perçus constituent une grande partie du produit bancaire.

Donc, la mise en place d'une structure d'audit interne s'avère indispensable à la réalisation de tels objectifs. Celle-ci a pour missions d'apprécier le dispositif du contrôle interne pour les différents métiers, fonctions et opérations à plusieurs niveaux hiérarchiques, et évaluer les décisions prises à différents niveaux de gestion de la banque, et de faire les recommandations nécessaires afin de corriger les éventuels dysfonctionnements décelés.

De plus, la fonction *audit* ne permet pas seulement de détecter et de résoudre les problèmes auxquels fait face la banque. Mais, elle permet également de déterminer le degré d'exposition aux différents risques inhérents à l'activité bancaire et financière à court, moyen et long terme et de mieux les maîtriser grâce aux recommandations et au suivi de leur réalisation.

En effet, afin de parvenir à une maîtrise aussi complète que possible du risque dans toutes ses dimensions, un ensemble de méthodes d'évaluation, de mesures et de traitement des risques semble nécessaire. Celles-ci constituent les fondements d'un *système de contrôle interne*.

Le *contrôle interne* constitue un moyen qui permet d'atteindre les objectifs au sein de la banque et maîtrise des risques, il constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent de l'établissement de crédit¹.

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, ainsi que les autorités de contrôle bancaire du monde entier, insistent sur l'importance du *contrôle interne*. Ils ont réformé des dispositions du contrôle prudentiel à savoir, l'adéquation des fonds propres des établissements de crédit face à l'augmentation des risques.

Il convient de noter que toutes les banques doivent disposer d'un dispositif de contrôle interne qui a pour rôle de vérifier et de surveiller l'ensemble des activités et des opérations financière sous l'angle de l'efficacité, de la fiabilité et de la conformité aux lois et aux règlements, pour un contrôle bancaire efficace. Nous ajoutons que *l'audit interne* est la fonction chargée d'apprécier le niveau du *Contrôle interne* d'une organisation.

La pratique de l'audit interne doit être une question d'actualité pour les banques, donc il apparaît important de proposer la présente étude, qui, porte sur le thème suivant : « **Audit Interne du dispositif d'octroi et de gestion des crédits -Cas de la Banque Nationale d'Algérie BNA-** »

L'objectif principal de notre étude s'étant basé sur l'analyse de l'efficacité du processus d'octroi du crédit par caisse, au sein de la Banque Nationale d'Algérie, tout en passant par l'évaluation de la performance du Contrôle interne lié à ce processus, ainsi que l'importance de l'audit interne pour l'amélioration du dispositif du CI.

¹ GREGORY H : *Convention et contrôle interne bancaire*, édition De Boeck, septembre 2003.

C'est ainsi que s'impose la problématique de notre mémoire : « **Dans quelle mesure l'audit interne peut-il servir l'intérêt des banques algériennes, notamment dans la gestion du processus d'octroi et de gestion des crédits ?** »

À l'effet d'apporter une réponse à notre problématique, nous allons articuler ce travail autour des questions secondaires, à savoir :

- Quels sont les fondements théoriques de l'Audit Interne ? et Quels sont les aspects réglementaires le régissant tant au niveau international qu'au niveau national ?
- Quelles sont les différentes phases d'une mission d'audit ? Quels sont les outils habituellement utilisés par les auditeurs internes ?
- Quelles sont les bonnes pratiques en matière du processus d'octroi de crédits ? et, quelles sont les forces, les faiblesses et les risques liés à ce processus?
- comment évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne liés au processus d'octroi de crédits ?

À cet effet, nous avons émis des propositions de recherche qui consistent à :

- Décomposition du processus d'octroi et de gestion de crédit en sous-processus ;
- Identification des risques inhérents à chaque sous-processus ;
- Essai d'évaluation de ces risques au regard du dispositif de contrôle interne existant ;
- Évaluation de la pertinence, conformité et permanence du système de contrôle interne du processus d'octroi des crédits.
- Formulation des recommandations qui peuvent améliorer l'efficacité du système.

Dans notre étude, nous allons essayer de faire une liaison entre la théorie et la pratique, et surtout une relation de complémentarité. La théorie qui nous permet de mettre en relief les différents domaines de traitement de notre problématique, et dans la pratique, nous allons essayer de confirmer ou infirmer nos hypothèses théoriques. À cet effet, nous avons eu l'opportunité d'effectuer notre stage de fin d'étude au sein de la direction d'audit interne.

Pour mieux étayer notre recherche et répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthode d'ordre descriptive et analytique.

Afin de mener notre étude à bien, ce mémoire sera réparti en trois chapitres comprenant trois sections pour chacun d'eux.

- Le 1^{er} chapitre, qui s'intitulera « la banque et le processus d'octroi des crédits », est un aperçu sur le processus d'octroi et de gestion des crédits, et sera composé de trois sections se présentant comme suit : Notion de processus d'octroi de crédits, les dispositifs prudentiels élaborés par les autorités et enfin Notions de crédits et de Risque bancaire.
- Le deuxième chapitre nous permet de cerner la thématique de l'audit interne. Ce chapitre suscité comprendra également trois sections, à savoir : Notions fondamentales de l'Audit Interne, Cadre de référence et réglementaire de l'audit interne, et enfin en dernier recours Audit du processus d'octroi et de gestion des crédits.

- Le dernier chapitre de ce mémoire sera consacré à l'étude d'un cas pratique, et, dans lequel nous présenterons d'abord l'organisme d'accueil – la direction d'audit interne-. Ensuite, nous allons exposer la démarche méthodologique utilisée dans cette étude, et les propos des deux chapitres précédents seront illustrés par la présentation d'une application d'audit du processus d'octroi des crédits ainsi qu'une évaluation du dispositif de contrôle interne lié à ce processus. Enfin, nous allons faire une analyse et un traitement des résultats obtenus et proposer des recommandations.

CHAPITRE I :

LA BANQUE ET LE PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS

CHAPITRE I : LA BANQUE ET LE PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS

Introduction

Face aux diverses fluctuations dans le domaine monétaire, l'environnement bancaire devient instable et très volatil. De ce fait, les banques sont de plus en plus menacées par une variété de risques, qui peuvent affecter leurs activités. Les banques doivent, donc, mettre en place des dispositifs complets de gestion des risques afin de pouvoir identifier, évaluer, surveiller et réduire ces risques.

L'octroi de crédit par les banques joue un rôle clé dans l'évolution économique d'un pays, et son processus doit permettre la maîtrise de ses risques.

Section 01 : Notion de processus d'octroi de crédits

Les banques accordant des crédits sont à l'origine du mécanisme de création monétaire, c'est pourquoi il est important de suivre l'évolution de l'allocation des crédits.

Afin d'éviter le risque de non remboursement des crédits, des exigences ont été soumises aux banques. De même, pour se prémunir, ces institutions renforcent leurs gestions en mettant en place une procédure afin qu'au cours du traitement des dossiers les parties prenantes puissent mener des analyses efficaces sur les dossiers de prêts.

1. Notion de processus

Le terme processus désigne un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie. Il décrit le "*quoi faire*" dans un ordre prédéfini. Ainsi, il implique plusieurs métiers et transforme des données et/ou matières en créant de la valeur ajoutée².

Nous pouvons constater : des points de rencontre, dits interfaces, entre les services concernés, et des points clés pour l'amélioration du service rendu au bénéficiaire. Ainsi, le processus d'octroi de crédit est une série d'étapes successives permettant à la banque de gérer le processus de la réception de la demande jusqu'à l'octroi du crédit.

2. Le processus d'octroi des crédits bancaires

² <https://www.synonyme-du-mot.com/les-articles/comment-definir-un-processus>, consulté le 10-11-2022 à 00 :19.

KOUASSI J-B (2012), décrit la démarche du dénouement du prêt «*dans une banque, le processus d'octroi peut comporter trois phases essentielles*»³. Il s'agit donc :

2.1 Premières phases : la décomposition du processus

Cette phase peut être décomposée en quatre étapes fondamentales :

a. Le montage du dossier de crédit⁴

C'est l'étape la plus importante du processus. Toute demande de crédit introduite par le client, qu'il s'agit d'une nouvelle demande ou un renouvellement d'un dossier de crédit, doit faire l'objet d'un traitement minutieux et d'une analyse de risque approfondie et rigoureuse en conformité avec les règles et procédures de crédit définies par la banque, la réglementation prudentielle en vigueur ainsi que les pouvoirs de décision en matière d'octroi de crédits.

La demande de crédit doit être établie par écrit, signée et déposée auprès des exploitants contre un récépissé de dépôt provisoire. Le chargé de clientèle examine les besoins du client et s'assure de la recevabilité de la demande. Il informe le client des documents constitutifs du dossier (Check List). Cela suppose la connaissance du client, l'évaluation de celui-ci et l'analyse financière de ses chiffres.

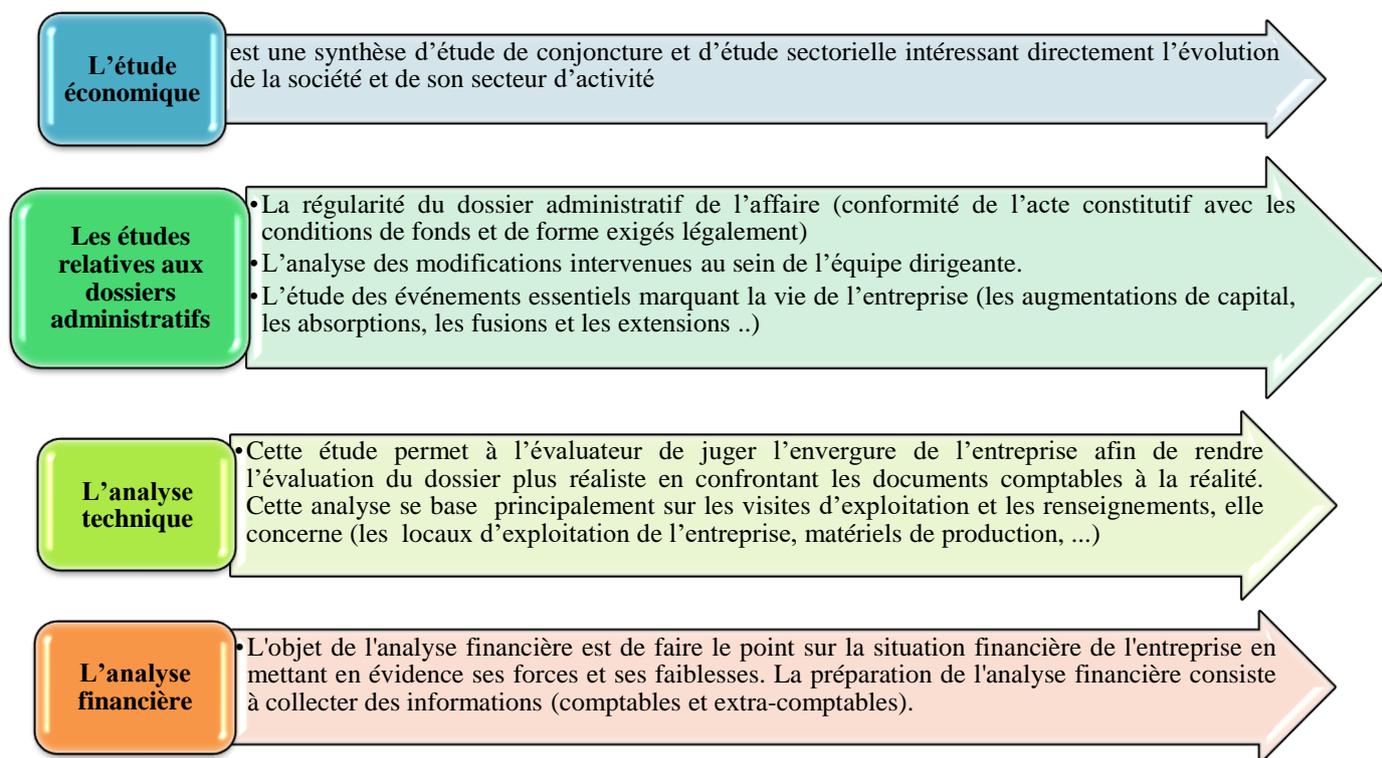
b. L'évaluation de l'entreprise

L'évaluation de l'entreprise est un outil de mesure du risque de crédit qui confronte l'avis de la direction commerciale à la direction des risques pour une évaluation plus objective par conséquent plus correcte du risque. L'évaluation s'opère à travers quatre études, présentées dans le schéma ci-après :

³ KOUASSI Jean-Baptiste : *Analyse du processus d'octroi de crédits bancaires aux entreprises: Méthodes et techniques pour une meilleure prévention des risques* », édition universitaires européennes, 2012, P.24-31.

⁴ Circulaire n° 1935 du 19/06/2007 : instruction d'un dossier de crédit.

Figure 1: Les principales études d'une évaluation d'entreprise



Source : établi par nous-mêmes

En effet, l'analyse des documents comptables, de la moralité de ses dirigeants et de positionnement de l'entreprise sont autant d'éléments que la banque prend en considération avant de s'engager. Le tableau ci-dessous décrit les principaux ratios d'analyse :

Tableau 1: Ratios d'analyse de la rentabilité, la solvabilité et la structure financière des entreprises

Analyse de la structure financière et de la solvabilité			
	Libellé	Formule	norme
Etude de la structure de l'entreprise	Autonomie financière	Capitaux propres / dettes à long terme	>100%
	Capacité de remboursement	Dettes à moye, et long terme / CAF	Doit être le plus faible possible
	Impact des charges financières sur l'EBE	Charges financière / EBE	>= 40%
	Couverture des capitaux investis	Ressources permanentes / (Actif stable + BFRE)	> 100%
	Taux d'autofinancement	Autofinancement / (investissement + Variation BFRE)	< 100% (pour justifier le crédit)
Etude de la solvabilité	Liquidité immédiate	Valeurs disponibles / dettes à CT	< 100% (pour justifier le prêt)
	Liquidité générale	(Valeurs disponibles + valeurs réalisables + valeurs d'exploitation) / dettes à CT	> 100%
Autres	Croissance du CA	$CA(N) - CA(N-1) / CA(N-1)$	Constataion d'une évolution
	Croissance de la Valeur ajoutée (VA)	$VA(N) - VA(N-1) / VA(N-1)$	
	Rentabilité économique	EBE ou RE/RN	Le plus élevé possible
	Rentabilité financière	RN / Capitaux propres	Le plus élevé possible

Source : établi par nous-mêmes selon les auteurs

Le tableau ci-dessus représente les principaux ratios d'analyse de la structure financière et de la solvabilité d'une banque.

Le chargé d'étude doit aussi analyser les indicateurs d'équilibre financier en se basant sur les états financiers de l'entreprise, ainsi que les différents soldes intermédiaires de gestions –SIG-, permettant une analyse du résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, afin d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et sur la formation de son bénéfice (ou déficit).

c. Montage et signature du contrat

Il s'agit de la création proprement dite du formulaire de demande de crédit. En règle générale, la première partie du contrat comprend la ligne du crédit demandé, l'objet du crédit, les conditions de crédit applicables et les garanties à recueillir. La deuxième partie présente le bénéficiaire, son entreprise, son capital, ses fournisseurs ...etc.

d. La prise de garanties et réalisation

Les garanties, appelées aussi sûretés, sont indissociables du crédit. Elles sont définies comme étant des moyens juridiques destinées à assurer le règlement des créances dans le cas

où le débiteur ne disposerait pas de liquidités ou de bien d'une valeur suffisante pour désintéresser les créanciers.

En d'autres termes, les garanties sont des techniques qui servent à rassurer le créancier du recouvrement de sa créance. Nous pouvons distinguer trois types de garanties, qui peuvent être exigées:

- ✓ Les garanties personnelles (les cautionnements et l'aval) ;
- ✓ Les garanties réelles (hypothèque, nantissement et le gage) ;
- ✓ Les garanties financières.

La constitution de la garantie suit la démarche suivante :

- Une enquête préalable sur les garanties reçues par la banque.
- La vérification des pouvoirs, qui peut être détenu par l'administrateur délégué ou directeur, par le conseil d'administration ou par l'assemblée générale des actionnaires.

Cette vérification pourra se faire sur les documents suivants :

- ✓ la rédaction des actes : c'est à ce stade que de nombreuses imperfections sont souvent relevées par le service juridique ;
- ✓ les formalités à accomplir : enregistrements, délai d'inscriptions des actes, durée et validité ;
- ✓ la transmission pour contrôle des actes de garanties par les services juridiques.

Pour une exécution efficace et optimale de la gestion, le service juridique doit recevoir les formulaires de constitution des garanties et d'approbation des crédits, accompagnés de tous les actes et documents fournis par la décision de crédit.

Les décisions d'octroi des crédits sont basées sur une étude détaillée et approfondie. Le but de cette étude est de prévenir les différents risques, notamment le risque d'insolvabilité du bénéficiaire.

2.2 Deuxième phase : l'identification des risques associés

A chaque étape de cette phase, la banque cherche à identifier les éventuels risques rattachés. Dans un premier temps, les banques doivent s'assurer que les états financiers communiqués sont fiables, car ils vont être utilisés pour l'analyse de la rentabilité et de la solvabilité. Il faut également s'assurer que l'objet du crédit est clairement défini et que le bénéficiaire n'est pas insolvable tout en consultant la centrale des risques.

Dans un deuxième temps, les décisions d'octroi sont prises en s'assurant qu'il n'y a pas d'erreurs dans la saisie des éléments du crédit ou de signatures falsifiées.

2.3 Troisième phase : la cotation des risques et cartographie

La cotation des risques est primordiale dans le processus d'octroi de crédits. Cette technique exige que l'on répartisse les prêts en une série de catégories par ordre de risque croissant, en se basant sur une analyse du crédit et du marché local. La cotation doit se faire :

- au moment où l'on reçoit une demande de prêt (ou d'augmentation de prêt);
- dans le cadre d'un examen annuel;
- lorsque de nouvelles informations font craindre une aggravation du risque d'un prêt.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu plus détaillé d'un *modèle de cotation du risque* comportant six catégories associées aux tendances des cotes. On y trouvera aussi les types de critères d'évaluation ou d'éléments d'appréciation à utiliser pour déterminer les cotes de risque⁵.

⁵ Disponible sur le site <https://www.fsrao.ca/fr/media/3156/download>, consulté le 11/11/2022 à 17 :24.

Tableau 2: Modèle type de cotation du risque

Cotation du risque		Caractéristiques	
1	Non douteux	- Quasiment aucun risque - Emprunts d'état	-prêt entièrement garantis par l'encaisse, - solide capitalisation
2	Risque faible	-Risque minime de pertes -solide garanties/capitalisation	-excellents antécédents financiers -Industrie stable
3	Risque modéré	-Bonne marge de sécurité -bon rapport prêt / garanties	- tendance financière stable -Niveau de capitalisation modéré
4	Mise en garde	-Moyens financiers en baisse / inexistants -Rupture d'engagements	- Insuffisance possible de la garantie -Tournure très défavorable des événements
5	Peu satisfaisant	- Nécessité de mesures immédiates - Insuffisance de la garantie / Difficultés financières	- Cessation des activités -changement de direction préjudiciable - arriérés en intérêts et capital
6	Inacceptable	-En liquidation ou en faillite ; - Pertes certaines	- Actif/garanties entrain de disparaître - Fraude
Tendances des cotes de risques		Caractéristiques	
C		Risque croissant	
S		Risque stable ou constant	
D		Risque décroissant	
Composante du risque		Critères d'évaluation / Eléments d'appréciation	
Finances		- Service de la dette - emprunts / capitaux propres	- Qualité des rapports financiers - Fonds de roulement
Garanties		- Conversion de l'encaisse -Qualité de l'évaluation	-Couverture par l'actif
Directions		- Compétences et durés des fonctions -engagement -infrastructure et soutien	-planification de la relève - Qualité et fréquence des informations
Milieu		- Problèmes, évaluation et assurance	- Risque lié à l'industrie -Concurrence

Source : Gestion du risque de crédit, manuel de référence, 2005, P-5-39

Cette cotation permet de dresser une cartographie des risques. La FERMA (Federal of European Management Risk Association) définit huit étapes d'élaboration d'une cartographie des risques à savoir⁶ :

- l'identification des événements ;
- l'évaluation des risques ;
- la hiérarchisation et la priorisation des risques ;
- la restitution / Aide à la décision ;
- la réponse aux risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et communication ;

⁶ Federal of European Management Risk Association , *CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA GESTION DES RISQUES*, disponible sur le site <https://www.ferma.eu>, consulté le 11/11/2022 à 17 :38.

- le reporting sur les risques.

Tableau 3: Propositions d'analyse du processus d'octroi de crédit de différents auteurs

Auteurs. Etapes	SIRUGNET & al 2006	KOUASSI 2012	OLAWAYE.L 2006
1	La réception des informations clients	La connaissance du client.	Entretien avec le client.
2	Le contrôle de pièces clients	L'évaluation de l'entreprise	Visite du terrain.
3	La prise en compte des données clients	Prise de décision.	L'analyse financière et technique du projet
4	Analyse de la solvabilité	Montage et signature du contrat.	Prise de décision.
5	Décision d'octroi de crédit	Prise de garantie.	Le décaissement.
6	Le déblocage de fonds	Déblocage de fonds.	-

Source : établi par nous-mêmes, selon les auteurs cités.

3. Les outils d'études des dossiers de crédit

L'étude des dossiers est une étape cruciale dans le processus d'octroi de crédit. Ainsi, des systèmes de *contrôle interne* doivent être mis en place afin de prévenir, détecter, en temps voulu, tout dérapage ou aléas par rapport aux objectifs de rentabilité ou de performance visés par la banque. Nous pouvons distinguer trois outils d'études des dossiers de crédits :

a. La politique de crédit⁷

Il est important que la politique de crédit fasse état des principaux critères d'octroi des prêts et des enquêtes de solvabilité requises. Il convient d'y indiquer les conditions générales dans lesquelles doivent être évalués la réputation, la trésorerie et le capital d'un emprunteur, de même que la garantie offerte.

La politique de crédit du conseil doit être assez flexible pour donner une certaine latitude à la direction et lui permettre de faire preuve de discernement, sans être trop générale au point de perdre toute efficacité.

Selon DE COUSSERGUES Sylvie, c'est à la Direction Générale de définir les grandes orientations de la politique de crédit en mentionnant⁸ :

⁷Gestion du risque de crédit, manuel de référence, 2005, P5-24, disponible sur le site <https://www.fsrao.ca/fr/media/3156/download>, consulté le 12/11/2022 à 18 :28.

⁸ Sylvie de coussergues : *gestion de la banque*, édition DUNOD,2002, P147

- les objectifs poursuivis qui, en adéquation avec le plan stratégique, se formulent en termes de clientèles, de types de crédit, de zones géographiques ;
- les délégations de pouvoir qui, dans le cadre d'une décentralisation des prises de décision, précisant les montants maximum de crédit qu'un comité de crédit local ou un exploitant pourra accorder sous sa seule signature ou des signatures conjointes ;
- les taux d'intérêts à facturer aux clients pour que des marges suffisantes permettent de couvrir ;
- les coûts engendrés par les crédits, ainsi que les garanties qui doivent être prises.

b. Les notations internes

L'objectif de cet outil est de faciliter le diagnostic en permettant de distinguer les entreprises saines et celles en difficultés. Pendant la première étape cet outil permettra de *donner un avis* sur le client.

La notation permet de classer dans un cadre cohérent le risque propre à chaque émission, de connaître la qualité de signature du client, sa capacité financière et ses perspectives d'activités qui permettront d'être prisent en considération lors de l'analyse du dossier de crédit.

La notation peut mesurer le risque lié à un client ou le risque lié à un crédit. Elle est généralement attribuée lors de l'entrée en relation du client avec la banque et la notation interne est d'une importance capitale raison pour laquelle le nouveau dispositif du comité de Bale II recommande son usage.

c. Le système des experts

« *Un système expert est un programme conçu pour simuler le comportement d'un humain qui est un spécialiste ou un expert dans un domaine très restreint* » (P Denning 1986).

Les systèmes des experts constituent un autre outil d'aide à la décision en matière d'octroi de crédits. Ils visent à *mobiliser* et à *reproduire* le comportement de l'analyste financier en charge du traitement d'un dossier de crédit et tentent de tirer profit de la riche expérience de nombreux experts dans une base de connaissance, une base de règles et un moteur de référence.

Section 02 : les dispositifs prudentiels élaborés par les autorités

Vue l'importance des banques dans une économie, les règles qui s'appliquent au secteur bancaire, sont toutefois plus complexes. En effet, la régulation est exercée par l'Etat afin de contrôler les activités qui ont une importance sociale générale.

Le crédit bancaire a donc un impact significatif sur l'économie dans la mesure où les superviseurs et les régulateurs bancaires, en particulier le Comité de Bâle II, ont conçu un régime de surveillance pour garantir un bon dénouement de crédit.

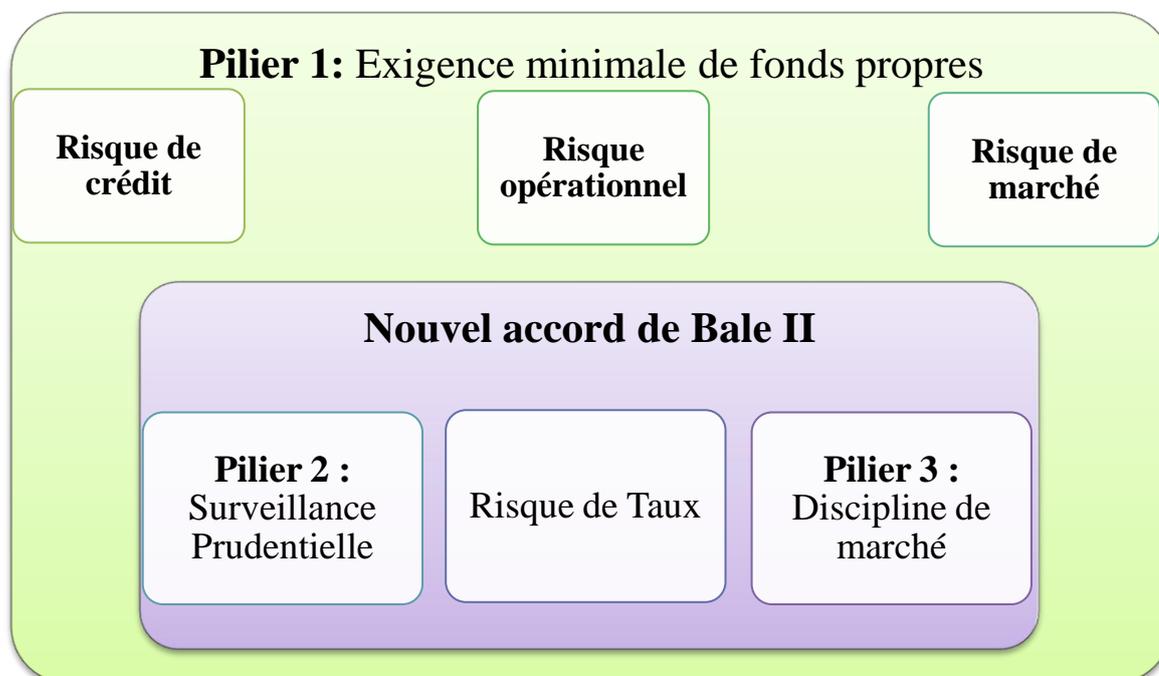
1. Les exigences des réglementations internationales

L'accord de Bâle II est le fruit de cinq années de discussions et de réflexions pour parvenir à la révision de l'accord de Bâle I.

Le comité de bale à suggérer en 2004 un ensemble de recommandations, au terme duquel sera définie une mesure plus pertinente du risque de crédit, avec en particulier la prise en compte de la qualité de l'emprunteur, y compris par l'intermédiation d'un système de notation financière propre à chaque établissement dénommé « IRB » Internal Rating Based.

Observer toutes ces recommandations exige du banquier un bon *processus d'octroi de crédit*.

Figure 2 : Accord de Bale II⁹



Source : inspiré du SARDI Antoine

⁹ Inspiré du SARDI Antoine : *Bâle II transposition en France*, éditions Afges, Paris, 2008.

En résumé, le nouveau dispositif repose sur trois piliers : le premier est relatif aux exigences minimales de fonds propres, complété par un deuxième instituant le principe d'un dialogue structuré entre établissements et superviseurs. Enfin, le troisième pilier est centré sur la transparence et la discipline de marché¹⁰.

2. Les exigences de la réglementation bancaire en Algérie

L'ensemble des instructions et règlements édictés par les autorités nationales afin de permettre aux banques de gérer convenablement le risque de crédit. Deux principaux textes régissent le risque de crédit en Algérie :

- ✓ l'instruction de la Banque d'Algérie (BA) n°74-94 ;
- ✓ le règlement BA n°11-08 du 28 novembre 2011 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

2.1 L'instruction Banque d'Algérie n°74-94 -relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers-

Cette instruction vient mettre à jour l'instruction Banque d'Algérie n°34-91 du 14 novembre 1991 et son additif n°91-09 du 14 août 1991 en y définissant le ratio de solvabilité, les ratios de division des risques et les règles relatives au classement des créances et leur provisionnement.

a. Le ratio de solvabilité:

Il a pour objectif principal de garantir la capacité des établissements de crédit à faire face à la défaillance de leurs contreparties.

Le règlement¹¹ exige des banques et établissements financiers dans son deuxième article le respect en permanence, sur une base individuelle ou consolidée, d'un coefficient minimum de solvabilité de **9,5%** entre le total de leurs fonds propres réglementaires et la somme des risques de crédit, opérationnel et de marchés pondérés. Il est donné par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Solvabilité} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Actifs pondérés en fonction du risque}} \geq 9.5\%$$

Selon l'article 03 du même règlement, les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit opérationnels et de marché, à hauteur d'au moins 7%.

b. Les ratios de division des risques :

Ces ratios ont été introduits dans le souci de maîtriser le risque de concentration défini dans l'article 02 de l'instruction n°74-94 comme «*le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un*

¹⁰ Comité de Bâle pour le Contrôle Bancaire, 2004.

¹¹ Le règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

même bénéficiaire..., à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou l'octroi de crédits portant sur la même activité ou de l'application de techniques de réduction du risque de crédit, notamment de sûretés émises par un même émetteur ».

En effet, la concentration excessive de risque sur un même bénéficiaire peut entraîner la défaillance de l'établissement de crédit si jamais la contrepartie s'avérait être défaillante.

Pour faire face au risque de concentration, un plafond a été défini par l'instruction N° 74-94 (article 2), en fonction des fonds propres nets, aux risques encourus envers un même bénéficiaire :

$$\frac{\text{risques encourus sur un bénéficiaire}}{\text{les fonds propres nets}} \leq 25\%$$

Toutefois, l'instruction N° 74-94 de la Banque d'Algérie précise que tout dépassement de la limite sus-indiquée doit être suivie de la constitution d'une couverture représentant le double du ratio de solvabilité, soit 16%.

Dans le même contexte, une deuxième limite a été définie sur le total des risques encourus sur des bénéficiaires dont les engagements pris envers chacun d'eux dépassent les 15% des fonds propres nets.

En effet, ce ratio se présente comme suit :

$$\frac{\sum(\text{engagements sur un meme bénéficiaire} \geq 15\% \text{ FPN})}{\text{les fonds propres nets}} \leq 10 \%$$

c. Le classement et provisionnement des créances¹² :

L'article 17 de l'instruction Banque d'Algérie n°74-94 et selon le règlement Banque d'Algérie n°14-03 nous permet de distinguer entre deux grandes catégories de créances:

➤ Les créances courantes :

Il s'agit des créances dont le recouvrement semble, à priori certain. Elles sont généralement détenues sur des entreprises dont l'activité est surtout pérenne, qui présentent une bonne situation financière et dont le volume et la nature des crédits répondent aux besoins réels de leurs activités principales.

Les créances sûres telles que les créances assorties de la garantie de l'Etat, d'une banque, d'un établissement financier ou d'une compagnie d'assurance font également partie de cette catégorie (ainsi que des garanties financières ex : nantissement de bons de caisse etc...).

Les créances courantes doivent faire l'objet d'un provisionnement général à hauteur de 1% annuellement jusqu'à atteindre un niveau total de 3%. Ce sont des provisions à caractère

¹² L'article 17 de l'instruction Banque d'Algérie n°74-94 et selon le règlement Banque d'Algérie n°14-03.

de réserves qui feront partie des fonds propres (Fonds pour Risques Bancaires Généraux – F.R.B.G.).

➤ **Les créances classées :**

Elles se composent de trois (03) catégories, à savoir :

- **catégorie 1: les créances à problèmes potentiels :**

Ce sont des créances dont le remboursement reste assuré en dépit d'un retard de paiement se situant entre trois (03) et six (06) mois. Elles sont généralement détenues sur des entreprises dont le secteur d'activité connaît des difficultés ou dont la situation financière commence à se dégrader. Ces créances nettes des garanties recueillies doivent être provisionnées à hauteur de 20%.

- **Catégorie 2: les créances très risquées :**

Il s'agit des créances dont le remboursement semble très incertain compte tenu de la situation financière des bénéficiaires et des crédits enregistrant un retard dans le remboursement de six (06) mois à un an. Ces créances nettes des garanties recueillies doivent être provisionnées à hauteur de 50%.

- **Catégorie 3: les créances compromises :**

Cette catégorie regroupe les créances qui, après épuisement de toutes les voies de recours possibles pour le recouvrement, ne seront pas remboursées (leur perte est sûre) et dont le retard de remboursement dépasse un an. Ces créances nettes des garanties recueillies doivent être provisionnées à hauteur de 100%.

2.2 Le règlement BA n°11-08

Dans le même cadre et visant les mêmes buts de l'instruction N° 74-94 la Banque d'Algérie, a élaboré le règlement N°11-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Ce dernier permet d'assurer aux dites -banques et établissements financiers- une meilleure maîtrise de leurs activités et des risques y afférant.

Afin d'éclaircir l'ensemble des notions relatives aux risques encourus par les banques, ce règlement définit, dans son article 2, les risques majeurs inhérents à l'activité bancaire, notamment le risque de crédit.

S'agissant de ce dernier, le règlement 11-08 précise que les banques doivent, entre autres :

- Disposer d'une cartographie des risques régulièrement mise à jour, permettant d'identifier et d'évaluer l'ensemble des risques encourus;
- Mettre en place un système de sélection et de mesure des risques de crédit ;
- Mettre en place un système de surveillance et de maîtrise des risques.

3. Le ratio de structure du portefeuille

Le ratio de structure du portefeuille vise à s'assurer de la bonne qualité des crédits distribués par les banques et établissements financiers assujettis. Il permet donc de mesurer à posteriori la qualité de leur portefeuille et de déterminer également l'encours des créances mobilisables auprès de l'Institut d'émission.

Le ratio de structure du portefeuille est défini par un rapport entre *l'encours des crédits bénéficiant des accords de classements* et *le total des crédits bruts portés* par l'établissement concerné.

Pour assurer une bonne politique des crédits distribués, le ratio de structure de portefeuille doit être, à tout moment, égal ou supérieur à **60%**. L'objectif est d'aider les établissements de crédits à détenir des actifs sains.

Par ailleurs, ce ratio constitue un indicateur d'alerte pour les Autorités de contrôle et devrait permettre de prévenir les risques individuels et systémiques.

Section 03 : Notions de crédits et de Risque bancaire

Les entreprises ont besoins de fonds pour financer leurs cycles d'exploitation et d'investissement. Pour se faire, elles se tournent vers les établissements de crédits.

L'activité bancaire consiste à prendre des risques, d'en accepter les conséquences et de mettre en place les moyens de protection nécessaires. En outre, les dernières crises financières, les cas de faillites ou de quasi-faillites de certaines banques ont nettement montré l'ampleur des risques menaçant l'activité bancaire.

Ainsi, leur existence même peut être menacée, les risques diffèrent selon leurs natures, source et gravité. Cependant ils peuvent être quantifiés à travers des probabilités et par la suite être gérés par différents moyens.

Dans cette section, nous allons présenter, dans un premier lieu, la notion du crédit, puis nous parlerons de la typologie des crédits, nous aborderons enfin les risques majeurs de l'activité bancaire.

1. La notion du crédit

Le crédit bancaire est l'un des moyens les plus importants de financement de l'économie, il joue un rôle important dans le développement de l'activité économique.

Selon BOUYAKOUB Farouk, dans son ouvrage intitulé « l'entreprise et le financement bancaire », « *faire crédit, c'est faire confiance, 'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien, ou un bien équivalent, vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec*

*rémunération du service rendu et du danger encouru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service*¹³».

En effet, cette définition permet de mettre en évidence, les trois supports du crédit, à savoir : le temps, la confiance et la promesse, car il ne peut y avoir de crédits en l'absence de ces trois éléments.

- La contrepartie de l'acte de crédit : la rémunération du service rendu et du risque encouru ;
- Le risque lié à l'opération de crédit : le risque de perte de la créance, peut être partiel ou total.

Pour BEGUIN Jean-Marc et BERNARD Arnaud, le crédit est une opération par laquelle un établissement de crédit met ou promet de mettre à la disposition d'un client une somme d'argent moyennant intérêts et frais, pour une durée déterminée ou indéterminée¹⁴.

Après ces points de vue d'auteurs, nous pouvons affirmer que le crédit est une opération par laquelle une personne physique ou morale, appelée prêteur, met à la disposition d'une autre personne appelée emprunteur, une somme d'argent contre une promesse de rembourser et moyennant le paiement d'intérêts.

2. La typologie des risques liés au processus d'octroi de crédit

Les banques font face à de nombreux risques liés aux crédits. Il existe plusieurs définitions du risque mais tous les auteurs restent unanimes sur ses effets dévastateurs sur une organisation.

2.1 Notion du risque

Par ailleurs, le risque bancaire est la survenance d'un événement non prévisible qui peut avoir des conséquences importantes sur le bilan ou le compte de résultat de la banque voire son activité. Ce risque se traduit donc par une variation négative de la valeur du portefeuille dans le futur, venant impacter la marge. Il peut également provenir d'une insuffisance de diversification, d'une insuffisance de liquidité ou de la forte volatilité des marchés financiers, mais aussi de la volonté des banques à s'exposer aux risques.

La banque est toujours exposée aux risques lors de la réalisation de ses activités. Certaines de ses activités l'expose à des risques dits risques acceptés qu'elle cherchera à encadrer afin d'éviter toute dérive, par exemple le fait d'accepter de prêter de l'argent aux clients en contre partie des intérêts. À l'inverse, certaines de ses activités peuvent l'exposer à

¹³ BOUYAKOUB Farouk, cité dans GASTON MAYEMBE : *Risque de contrepartie dans les relations de crédit bancaire à long terme*, édition L'Harmattan, France, 2022, P 48.

¹⁴ BEGUIN Jean-Marc et BERNARD Arnaud : *L'essentiel des techniques bancaires*, Collection Livres-outils finance, 2008, P.284.

des risques qu'elle ne souhaite pas tels que la fraude, le vol, qui subsistent lors de son activité. Il s'agit ici de risques subis¹⁵.

Ainsi, l'organisation internationale de la normalisation ISO, quant à elle, a donné une autre définition du risque : «*Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs* »¹⁶.

- **Effet** : C'est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente.
- **Objectifs** : Ils peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier).

2.2 Les risques liés à l'activité bancaire

Il paraît nécessaire de présenter dans cette section les différents types de risques auxquels les banques sont exposées dans le cadre de leurs activités, pour bien les présenter nous avons jugé utile de les regrouper en 4 types de risques.

2.2.1 Le risque de crédit

Considéré comme le risque le plus important pour une banque en sa qualité d'intermédiaire, c'est la principale cause de difficultés et de défaillances que peuvent encourir les banques. Le risque de crédit est défini selon le règlement de la banque d'Algérie comme «*le risque de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérés comme un même bénéficiaire* »¹⁷.

Selon SARDI .A (2002), le risque de crédit peut être défini comme étant « *la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant, risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donné, risque enregistré hors-bilan* »¹⁸.

D'une manière plus simple, le risque de crédit est le risque de perdre tout ou une partie du montant du crédit accordé, si l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. Il découle de trois facteurs de risque :

- a. Risque de défaut** : correspond à l'incapacité de l'emprunteur d'honorer ses engagements de paiement des intérêts ou de remboursement de la créance.

¹⁵ CHELLY Dan et SEBELOUE Stéphane : *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque*, édition OPTIMIND WINTER, Paris, 2014, P.18.

¹⁶<https://www.beswic.be/fr/blog/version-revisee-de-la-norme-iso-31000-sur-le-management-du-risque> consulté le 15-09-2022 à [11 :09].

¹⁷Le règlement de la banque d'Algérie N°11/08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissement financiers.

¹⁸ SARDI Antoine : *Audit et contrôle interne bancaire*, édition AFGES, Paris, 2002, P.33.

- b. Risque d'exposition** : correspond à l'appréciation du montant des engagements au jour de la défaillance.
- c. Risque de récupération** : est, après le coût de récupération et de partage, la valeur attendue de la réalisation des garanties (sûretés réelles et personnelles) et de la liquidation des actifs non gagée de la contrepartie.¹⁹

2.2.2 Le risque de marché

L'activité de la banque sur le marché des capitaux lui permet de détenir des produits financiers (obligation, action, ...etc.) à acheter ou vendre des devises, notamment en opérant au niveau international par biais de ces clients. En opérant sur le marché, les banques ne sont pas à l'abri du risque de marché.

Selon SILIADIN Jonas, le risque de marché est le risque de perte liée à la dépréciation de la valeur d'un instrument financier négocié sur un marché. Il peut s'agir des cours des valeurs mobilières ou des taux de change.²⁰

Il provient donc de l'incertitude de gains résultant de changement dans les conditions du marché. Ce type de risque dépend essentiellement de l'instabilité des paramètres du marché (taux d'intérêt, indices boursiers et le taux de change), d'où l'effet des marchés volatils. Par ailleurs, ce risque englobe :

- a. Risque de taux d'intérêt global** : c'est le risque pour la banque de subir une évolution défavorable des taux, que ce soit à la baisse ou à la hausse, dans le cas où elle emprunte ou prête²¹.
- b. Risque de change** : le risque d'un décaissement plus élevé ou d'une entrée d'argent moindre dû à l'utilisation d'une monnaie différente de la devise domestique, c'est le risque de perte lié aux variations des cours de monnaies.
- c. Risque de liquidité** : Le risque de liquidité correspond à la probabilité de survenance de l'état d'illiquidité, c'est la situation dans laquelle les ressources financières de la banque sont insuffisantes pour faire face à ses échéances à court terme (par exemple, des retraits importants de dépôts à court terme), parallèlement, elle aura réalisé une forte transformation de ses dépôts à court terme²².

2.2.3 Le risque opérationnel:

Le risque opérationnel est un risque non financier, qui correspond à l'ensemble des risques n'ayant pas leur origine dans les prises de dispositions de l'établissement. Il constitue auprès du risque de crédit et de marché, les risques les plus menaçants aux

¹⁹ BOUZERA. (N) et DJEBBAR. (Z) : *Exercice d'identification du risque opérationnel au niveau d'une banque*, Mémoire de Master en science économique, Option: Monnaie Banque et Environnement International, Université de Bejaia, 2016/2017, P.15.

²⁰SILIADIN. Jonas : *Comprendre la banque et son environnement en zone euro*, Revue bancaire, N° 119, 2019, PP. 25-26

²¹ Ibid., P. 24.

²² AZZOUZI. (Y) et MADIES. (P) : *Les risques de liquidité bancaire: Définitions, Interactions, et réglementations*, in revue d'économie financière, N°107, Mars, 2012, p. 317.

banques, ainsi que la plus grande innovation de Bâle II en matière d'exigence de fonds propres, du fait des pertes importantes qui engendrent²³.

2.2.4 Autres risques :

a. Risque de concentration:

Selon le comité de Bâle « une concentration de risque consiste en une exposition unique ou un groupe d'expositions de nature à engendrer des pertes suffisamment importantes (par rapport aux fonds propres, au total des actifs ou au niveau global de risque) pour menacer la solidité d'une banque ou sa capacité à poursuivre ses activités essentielles. Les concentrations de risque constituent sans doute une des principales causes des grands problèmes bancaires »²⁴

b. Risque de non-conformité:

Le risque de non-conformité est défini soit comme le risque de sanction, soit de perte financière significative, soit d'atteinte à la réputation ou à l'image, découlant de la violation d'une norme: soit législative, soit réglementaire, soit professionnelle, soit issues d'instructions internes à l'entreprise.

Plus précisément, «Le risque de non-conformité est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, nationales ou européennes directement applicables, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions des dirigeants effectifs prises notamment en application des orientations de l'organe de surveillance»²⁵

c. Risque systémique :

Le risque systémique représente un enjeu important pour les gouvernements. C'est le risque que la faillite d'une grande banque entraîne d'autres faillites bancaires et éventuellement l'effondrement du système financier dans son ensemble²⁶.

En d'autre terme, le risque systémique correspond au risque que le défaut d'une institution financière soit «contagieux» et conduise d'autres institutions à faire défaut.

d. Risque de réputation

Le risque de réputation, ou risque d'image: correspond à l'impact que peut avoir une erreur de gestion sur l'image d'une organisation²⁷.

²³ BAARA. (H) : *Analyse des risques opérationnels liés à la pratique bancaire*, Mémoire de Master 2 en science de gestion, Option finance et banque, Université Bejaia, 2010/2011, p 21-22.

²⁴ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres* » (dispositif révisé), juin 2004, point 770, page 147.

²⁵ DENIS Laurent : *Droit de la distribution bancaire*, édition emerit-Publishing, 4ème édition, 2020, P.420.

²⁶ HULL John : *Gestion des risques et institutions financières*, édition Pearson Education, 2ème édition, Paris, 2007, P.234.

e. Risque stratégique

C'est un risque lié aux prises de décisions des organes décisionnels de la banque pouvant générer une perte économique imprévue. Ces décisions stratégiques peuvent être de diverses natures telles que des décisions de restructuration, de réduction d'effectif, d'embauche, d'implantation régionale (ouverture et fermeture de filiales bancaires), d'internationalisation, d'alliances ou partenariats, de diversification (investissements dans de nouveaux produits bancaires, métiers, marchés, équipements, projets, actifs, etc.)²⁸.

f. Risque juridique

C'est le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance susceptible d'être imputable à l'entreprise assujettie au titre de ses opérations. Ainsi, la non-remise des informations précontractuelles, claires et exhaustives, au client demander de crédit est un manquement au devoir d'information et expose la banque à un mécontentement éventuel du client, voire à une action en justice²⁹.

Conclusion

En vue de ce qui a été dit précédemment, il est clair que le risque le plus significatif pour une banque en Algérie, est le risque de crédit. Dans ce contexte, il est devenu primordial de cerner l'ensemble des facteurs à l'origine de ce type de risque notamment ceux liés au non remboursement des créances.

C'est pourquoi les autorités de supervision, tant nationales qu'internationales, renforcent davantage le dispositif existant afin de réduire les risques et effets engendrés par le risque de crédit.

Au sein de la banque, la gestion du risque de crédit fait partie des principales préoccupations et objectifs de la Direction Générale d'où la nécessité d'instaurer un contrôle couvrant toute l'activité de distribution de crédit. Il s'agit donc du contrôle interne, objet du prochain chapitre.

²⁷ DUBLET Guy : *LA MAÎTRISE DES RISQUES APPLIQUÉE AUX PROJETS INFORMATIQUES*, édition LULU, 2013, P.69.

²⁸ CHELLY Dan et SEBELOUE Stéphane, Op.cit, P.20.

²⁹ <https://www.giovanellapolidoro.com/les-principaux-risques-bancaires> consulté le 15-09-2022 à [16 :41]

CHAPITRE II :
APPROCHE CONCEPTUELLE DE
L'AUDIT INTERNE

CHAPITRE II : APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'AUDIT INTERNE

Introduction

L'audit interne joue un rôle clé en matière de prévention et de détection des risques. Il permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience des systèmes d'informations, et garantir la crédibilité et l'image fidèle de l'institution.

En effet, réaliser un audit interne permet d'aider une organisation à atteindre les objectifs fixés en évaluant l'efficacité des moyens mis en œuvre. Il vise, donc, à améliorer sa performance en mesurant les processus de management des risques, de surveillance et de gouvernance. De plus, l'audit interne apparaît comme une fonction indispensable pour la gestion et la maîtrise des risques bancaires.

Ce chapitre s'organise de la manière suivante : dans la première section, nous nous attachons à définir le cadre théorique de l'audit interne. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur la diversité des visions possibles sur cette notion, ainsi que sur les principales différences entre la fonction de l'audit et quelques fonctions voisines.

Après avoir discuté du champ conceptuel, la deuxième section s'attache au Cadre de référence et réglementaire de l'audit interne. Enfin, la troisième section porte sur l'approche d'Audit par les risques ainsi que sur le déroulement d'une mission d'audit du processus d'octroi des crédits.

Section 01 : Notions fondamentales de l'Audit Interne

1. Définitions de l'audit interne:

a. Définition 1:

Malgré l'évolution de l'audit au fil des siècles; le terme reste imprégné des origines latines,

« Le mot « audit » vient du mot « audit » en latin l'équivalent d'écouter. Son origine remonte à l'époque sumérienne, où les sumériens vérifiant si le nombre de sacs de grain entrés dans les magasins correspondait aux sacs livrés par les fermiers. Plus exactement c'est à partir du 13ème siècle que l'intérêt de l'audit a commencé à être connu, l'exemple de la cité de PISE qui a demandé à un comptable d'exercer le rôle d'un auditeur de la municipalité moyennant des honoraires»³⁰

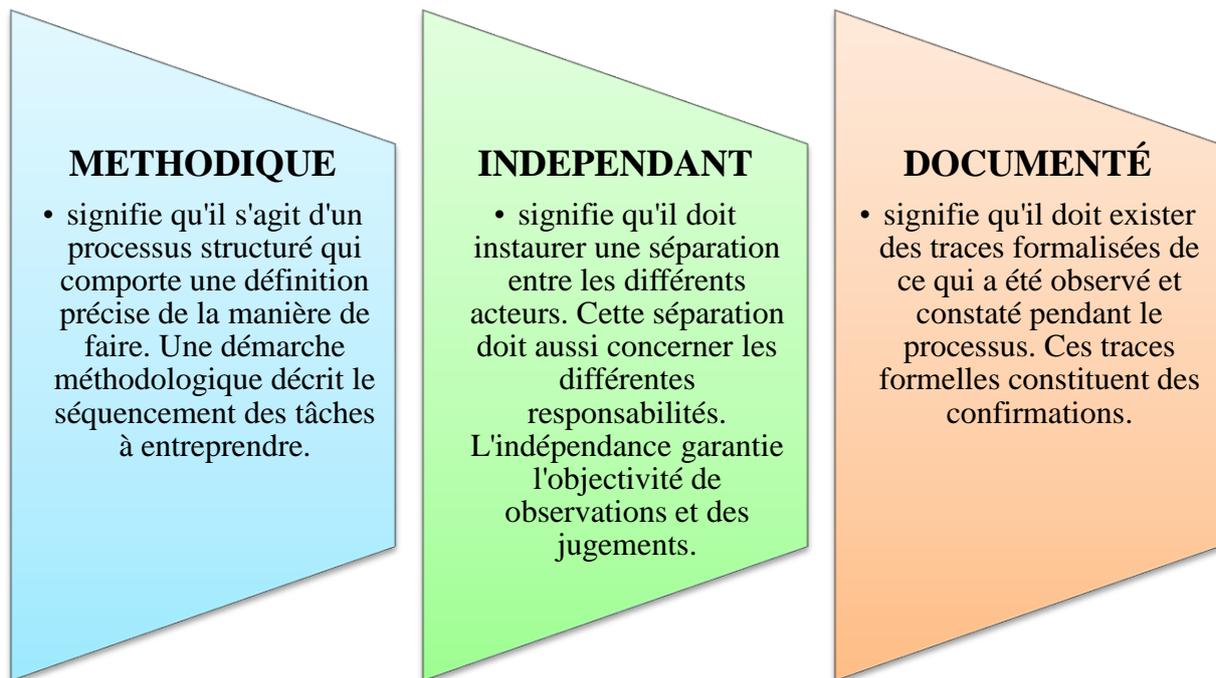
³⁰ F. Howard STELLER. « *Audit et méthodes générales* », édition publiée union, 1976, P.10.

b. Définition 2 :

L'objectif de tout audit est de vérifier la conformité par rapport à un objet. Selon la norme ISO 19011, l'audit est un «*processus systématique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits*»³¹.

L'ISO 9000 dans sa version 2005 définit l'audit comme : «*Processus méthodique, indépendant et documenté*», de cette définition de l'audit, nous pouvons tirer les points suivants³² :

Figure 3: Définition de l'AI selon l'ISO 9000



Source : établi par nous-mêmes, selon l'ISO 9000.

La preuve d'audit est toute information, enregistrement ou déclaration de faits vérifiable. Elle est basée principalement sur l'examen de documents, sur des entrevues, sur l'observation des activités et des conditions, sur les résultats de mesurages et d'essais.

Selon la norme ISO 19011, «*les résultats de l'évaluation des preuves d'audit recueillies par rapport aux critères d'audit sont appelés des constats d'audit*». Les conclusions de l'audit sont basées sur l'étude de ces constats.

³¹ ISO 19011, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité*, 2002, P1.

³² PINET Claude : *L'audit de système de management: Mettre en œuvre l'audit interne et l'audit de certification selon l'ISO 19011*, édition LEXITIS, 2012, p.19.

c. Définition 3 :

Selon l'UFAI (Union Francophone de l'Audit Interne) : «*L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité*»³³.

d. Définition 4 :

«*Un audit est l'examen indépendant des informations financières de toute entité, qu'elles soient à but lucratif ou non, et quelle que soit sa taille ou sa forme juridique, lorsqu'un tel examen est effectué en vue d'exprimer une opinion à ce sujet*»³⁴.

De plus, l'audit interne doit se caractériser par un niveau élevé de compétence, de performance et d'objectivité au même titre que l'audit externe, en vue d'assurer une certaine complémentarité³⁵.

e. Définition 5 -Selon le règlement Algérien-:

Le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie est défini par la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, plus exactement l'article 40 :

«*Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion*»³⁶. "Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels, notamment les adhérents de l'AACIA³⁷, a réussi à créer les déclics d'intérêt nécessaires auprès des managers nationaux et à amorcer, de ce fait, une démarche de légitimation de ses rôles au seul service des entreprises de notre pays.

2. Les missions de l'audit interne

Selon IFACI (2013), les principales missions de l'auditeur interne sont:

- analyser et évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle;

³³ Site officiel de l'UFAI (Union Francophone de l'Audit Interne) : www.ufai.org, visité le 13-08-2022 à [13.34].

³⁴ Selon la Norme sur la vérification (SA) 200 (révisée) : *Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit conforme aux normes d'audit*, publiées par l'Institute of Chartered Accountants of India (ICAI).

³⁵ FEGHALI Khalil : *Les techniques et les procédures d'audit comptable et financier: Principes internationales*, édition L'Harmattan, Paris, 2015, P.18.

³⁶ L'article 40 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, Journal officiel de la république algérienne, N°2, 13-01-1988, p: 06.

• AACIA: Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.

- formuler des recommandations pour améliorer leur efficacité;
- rendre compte régulièrement des actions entreprises pour corriger les dysfonctionnements décelés ;
- vérifier que les dispositifs mis en place assurent la conformité aux lois et réglementations ;
- participer aux missions d'investigation dans le cadre de fusions/acquisitions ;
- Contribuer à la mise en place du processus de management des risques ;
- animer, quand elle existe, une démarche d'auto-évaluation des risques et des contrôles.

L'audit interne, pour la réalisation de ses missions, effectue les audits suivants:

- l'audit opérationnel : *«L'audit opérationnel (ou de performance) recouvre essentiellement l'évaluation d'une organisation du point de vue de la réalisation de ses objectifs opérationnels et de l'utilisation de ses moyens compte tenu des objectifs qu'elle s'est fixés»*³⁸.
- l'audit financier³⁹ : est un examen des éléments patrimoniaux d'une entreprise afin de vérifier la sincérité, la régularité des comptes, mais aussi la conformité des pratiques par rapport à des cadres obligatoires : légal et réglementaire.
- l'audit de la stratégie: c'est un audit ayant pour but d'apprécier la cohérence globale des différentes politiques et stratégies de l'entreprise. *«L'audit stratégique (ou l'audit de stratégie) est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale »*⁴⁰.
- l'audit de conformité ou de régularité : consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures...il compare la règle et la réalité.

3. L'évolution de la notion de l'audit interne

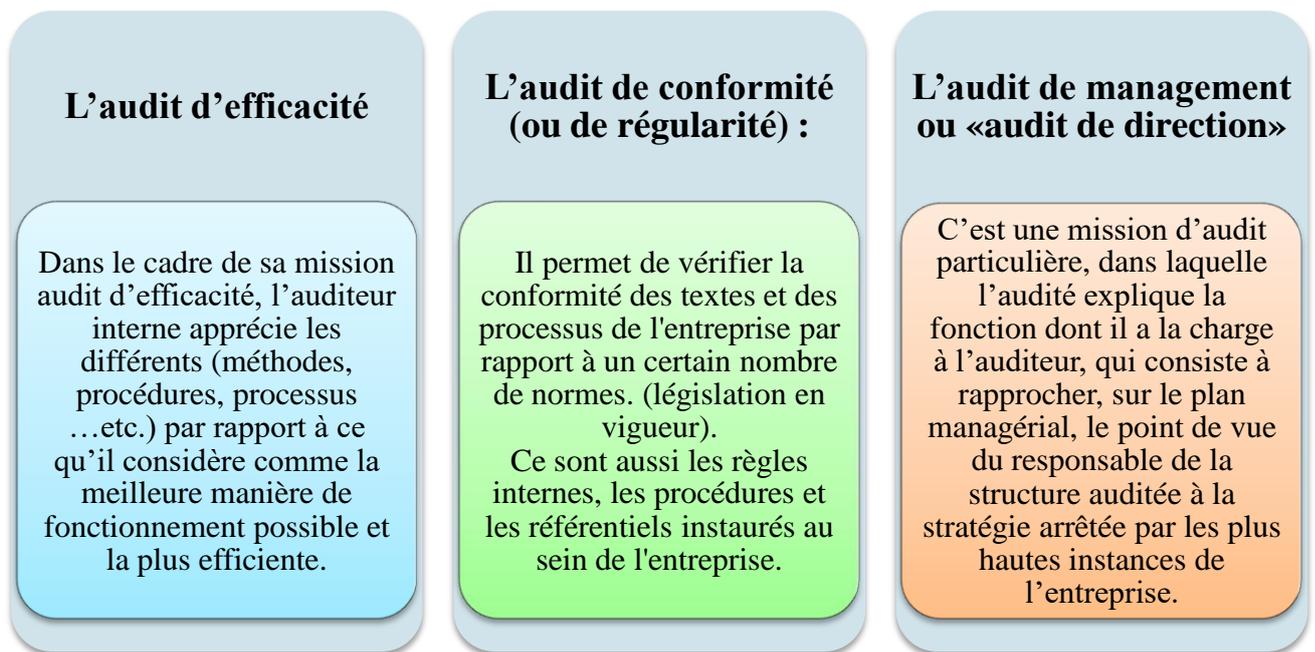
L'évolution de la notion d'audit interne nous permet de distinguer :

³⁸ ALBARELLO Luc, et Autres : *Penser l'évaluation des politiques publiques*, édition De Boeck Supérieur, Belgique, 2016, P.33.

³⁹ PINET Claude : *L'audit de système de management: Mettre en oeuvre l'audit interne et l'audit de certification selon l'ISO 19011*, édition LEXITIS, 2012, p.15.

⁴⁰ BERTIN Elisabeth. : *Audit interne : enjeux et pratiques à l'internationale*, édition d'organisation (groupe EYROLLES), Paris, 2007, P.295.

Figure 4: Évolution de la notion d'audit interne



Source : établi par nous-mêmes

Ainsi, nous ajoutons que l'audit d'efficacité consiste⁴¹ :

- à vérifier si les actions entreprises ont été suivies d'effet et dans quelle mesure elles ont atteint leur objectif ;
- à déterminer quelle est l'amplitude de l'écart entre objectif et réalisation et quelles en sont les causes;
- à proposer des actions correctives.

4. Les fonctions voisines de l'audit interne:

Dans cette partie nous allons essayer d'expliquer la différence entre la fonction d'audit interne et les fonctions voisines telles que : l'audit externe, l'inspection générale, le contrôle interne et le contrôle de gestion.

a. L'audit externe

L'audit externe vise à apporter une expertise pour la validation d'un management de la qualité afin d'obtenir une certification. Ou, après qu'un événement de blocage a eu lieu dans l'entreprise et dont les conséquences exigeraient, de la part des responsables, une clarification des causes de leurs effets⁴².

L'audit externe est sollicité :

⁴¹ ALLEGRE Claude, ANDREASSIAN Anne, Op.cit, P.76

⁴² BOUTEMADJA Abdelmalek : *L'AUDIT INTERNE Diagnostic pour la régulation systémique*, collection L'entreprise, 2014, P.21.

- Soit par une autorité interne (le CA, le DG) au sein de l'entreprise pour l'obtention ou le renouvellement de certification ;
- Soit par un organisme de contrôle (ex : cour des comptes). Pour déterminer les responsabilités procédurales ou humaines).

Il est réalisé par un Cabinet d'Audit, choisi pour son impartialité conformément à la déontologie de la profession et reconnu, comme tel, par les institutions de délivrance d'un acte de certification de conformité aux normes internationales de Qualité.

Tableau 4: Comparaison entre Audit Interne et Audit Externe

Points de comparaison	Audit externe	Audit interne
Qualité	L'auditeur est un prestataire de service indépendant de l'entité auditée.	L'auditeur fait partie de l'effectif de l'entité.
Mission et champ d'application.	Certification des comptes et vérification de la régularité, la sincérité et la fiabilité des états financiers et comptables en générale.	Apprécier la bonne maîtrise des différentes activités de l'entité dans toutes leurs dimensions.
Bénéficiaire.	Actionnaires, banquiers, autorités de supervision (selon la réglementation algérienne)...	Responsable de l'entité, y compris les actionnaires et les autorités de supervision
Fréquences des missions.	Les missions coïncident généralement avec les périodes des arrêtés de comptes, cependant elles peuvent être commandées pour le long de l'année.	Les missions obéissent à un programme, elles sont permanentes et régulière.
Constats.	Brève constatation mais cela dépendra des termes de référence du contrat car (en règle générale on ne commande pas un audit externe ou un accompagnement pour des brèves constatations), examen des points de contrôle clé lors des missions.	Constations approfondis, le cas échéant dès qu'il y a un dysfonctionnement il y a lieu d'identifier les causes et les actions à mener. (chose que l'audit externe peut aussi effectuer)

Source ⁴³: inspiré de J.RENARD : *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*

b. L'inspection générale

L'audit interne et l'inspection constituent deux fonctions complémentaires au sein d'une organisation. En effet, l'inspection vise à assurer la surveillance et le contrôle.

Selon NANTERME J-F, « *L'inspection est une action de surveillance et de contrôle ; elle peut être réalisée par l'administration pour vérifier l'application d'un code obligatoire,*

⁴³ Inspiré de J.RENARD : *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, édition d'organisation (groupe EYROLLES), 7ème édition, Paris, 2010, P.80-82

le respect d'une réglementation dans le cadre d'un marché particulier comportant le recours à cette pratique, déléguée ou non à un organisme de contrôle »⁴⁴.

La comparaison entre l'audit interne et l'inspection nous a permis de faire ressortir les points de différence dans le tableau ci-après⁴⁵ :

Tableau 5: Comparaison entre l'audit interne et l'inspection

Points de comparaison	Inspection	Audit interne
Missions	S'assurer de l'application des règles et des directives sans les remettre en cause.	Evaluer les opérations, les fonctions et les structures mais aussi les règles et les directives afin de mettre en évidence les problèmes et les risques qu'ils présentent et les faire résoudre.
champ d'application.	Intervient spontanément et de son propre chef. S'intéresse aux personnes : elle cherche les erreurs et les malveillances et sanctionne les responsables. Toutefois elle peut toujours s'intéresser aux procédures.	Généralement, elle n'intervient que sur mandat de la Direction Générale. S'intéresse aux fonctions, structures et opérations et non pas les personnes.
Sélectivité.	Contrôle exhaustif et très approfondi ou enquête.	Tests aléatoires selon la technique de sondage mais qui répond aux préoccupations de la Direction Générale et aux soucis du management des risques

Source : inspiré de RENARD J : *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*

c. contrôle interne:

Les deux concepts ne doivent pas être confondus, l'audit interne s'assure en permanence de l'efficacité du contrôle interne. Donc le contrôle interne est un outil de l'audit interne.

Selon le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) le contrôle interne est défini comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants⁴⁶ :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

⁴⁴ NANTERME J-F: *GESTION DE LA QUALITE, Audits internes et externes*, Université Nancy 1 et Université Strasbourg 1, P.5

⁴⁵ Inspiré de : J.RENARD, Op.cit, P82-83

⁴⁶ OGIEN, D : *comptabilité et audit bancaires*, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2008, p.375

La comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne nous a permis de faire ressortir les points de différence dans le tableau suivant :

Tableau 6: Différence entre audit interne et contrôle interne

Audit interne	Contrôle interne
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il intervient pour contrôler l'existence et l'efficacité des contrôles. ➤ Apprécier les risques et voir comment les maîtriser. ➤ Est une activité indépendante ; ➤ Examiner l'organisation et les procédures, afin d'évaluer l'efficacité du contrôle interne. ➤ formuler des recommandations et Apporter ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il a pour but de vérifier que les lois et les règlements qui s'appliquent aux institutions financières sont respectés. ➤ Son objectif est d'analyser, de surveiller, de détecter et de prévenir les difficultés (risques). ➤ Est un outil ou un support de l'audit interne ; ➤ Est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger.

Source : GRAND Bernard, VERDALLE Bernard : *Audit comptable et financier*

Section 02 : Cadre de référence et réglementaire de l'audit interne

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, l'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Il est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des entités dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers.

Du fait de ces différences et de ce qu'elles peuvent engendrer comme influence dans la pratique de l'audit interne, il est nécessaire de se conformer à un cadre de référence de la profession. Ce dernier, à vocation universelle, comprend⁴⁷ :

- Un code de déontologie fournissant aux auditeurs internes les principes et valeurs régissant leur pratique professionnelle ;
- Des Normes pour les guider dans la réalisation de leur mission et la gestion de leurs activités.

⁴⁷ Site officiel de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes : www.ifaci.com. Consulté le 25-08-2022 à [17:40].

1. Le code de déontologie :

Paru pour la première fois en janvier 1986, il a été publié par le conseil d'administration de l'IIA. Ce document est désormais placé en tête des normes, comme pour en souligner l'importance et signifier qu'il énonce des principes dont l'auditeur ne saurait s'écarter sans trahir sa mission (72 % des responsables d'audit interne font adhérer leurs auditeurs au code de déontologie)⁴⁸. Le code énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite.

Le code de déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles⁴⁹:

- des principes fondamentaux pertinents à la profession et à la pratique de l'audit interne et ;
- des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

Dans le but d'accomplir leurs activités, les auditeurs doivent respecter et s'inspirer de cet ensemble de principes et de règle de conduite qui constituent ce code de déontologie.

Le code de déontologie a pour but :

- « Fournir aux professionnels des principes leur permettant de guider leur pratique dans un contexte particulier qui est le leur ;
- Expliquer et illustrer les notions d'indépendance et d'objectivité ;
- Témoigner du niveau élevé d'intégrité de l'audit interne ;
- Contribuer à la qualité des résultats de l'audit en rappelant l'exigence de confidentialité et de compétence. »⁵⁰

a. Champ d'application et caractère obligatoire⁵¹

Le Code de déontologie s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne.

Toute violation du Code de déontologie par des membres de l'Institut, des titulaires de certifications professionnelles de l'IIA ou des candidats à celles-ci, fera l'objet d'une évaluation et sera traitée en accord avec les statuts de l'Institut et ses directives administratives.

Le fait qu'un comportement donné ne figure pas dans les Règles de conduite ne l'empêche pas d'être inacceptable ou déshonorant et peut donc entraîner une action disciplinaire à l'encontre de la personne qui s'en est rendu coupable.

⁴⁸ RENARD Jacques, Op.cit, P.108

⁴⁹ MICHAUD Nelson : *Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Publié par Presses de l'Université Laval, 2011, P.469.

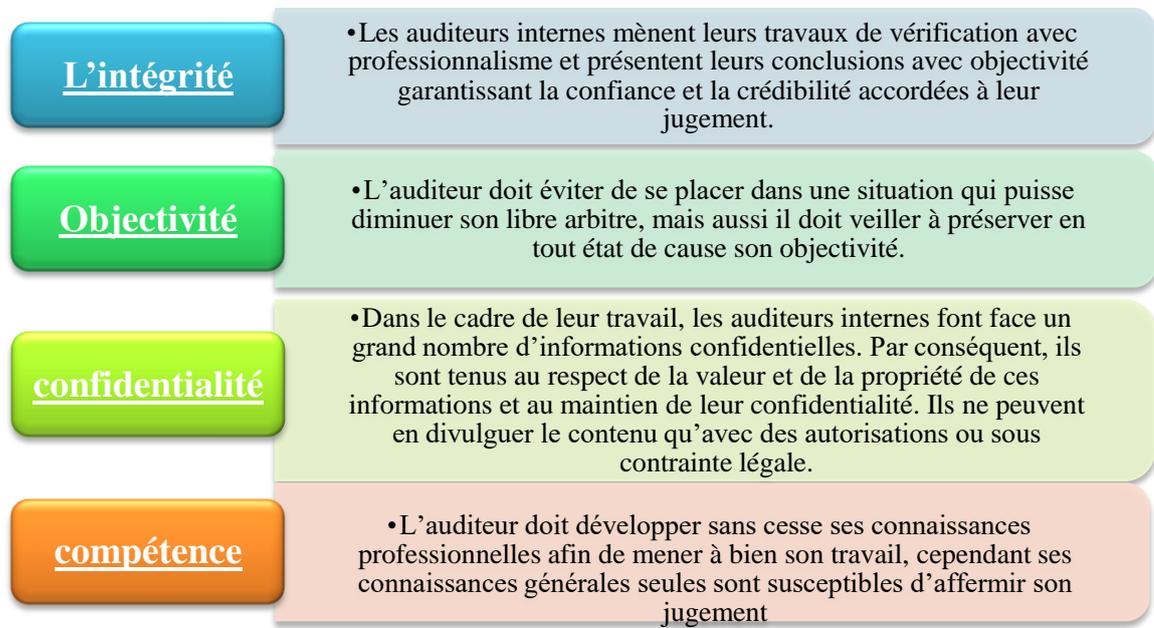
⁵⁰ Site officiel de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes : www.ifaci.com.

⁵¹ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, version 31-05-2017, P.2, disponible sur le site officiel de l'IFACI, «*Base documentaire de l'IFACI*» consulté le 25-08-2022 à [18:18].

b. Les principes fondamentaux

D'un point de vue pratique, lors de la réalisation d'une mission d'audit, l'auditeur doit tenir compte des quatre principes ci-après⁵² :

Figure 5: Les principes fondamentaux à la profession et à la pratique de l'audit interne



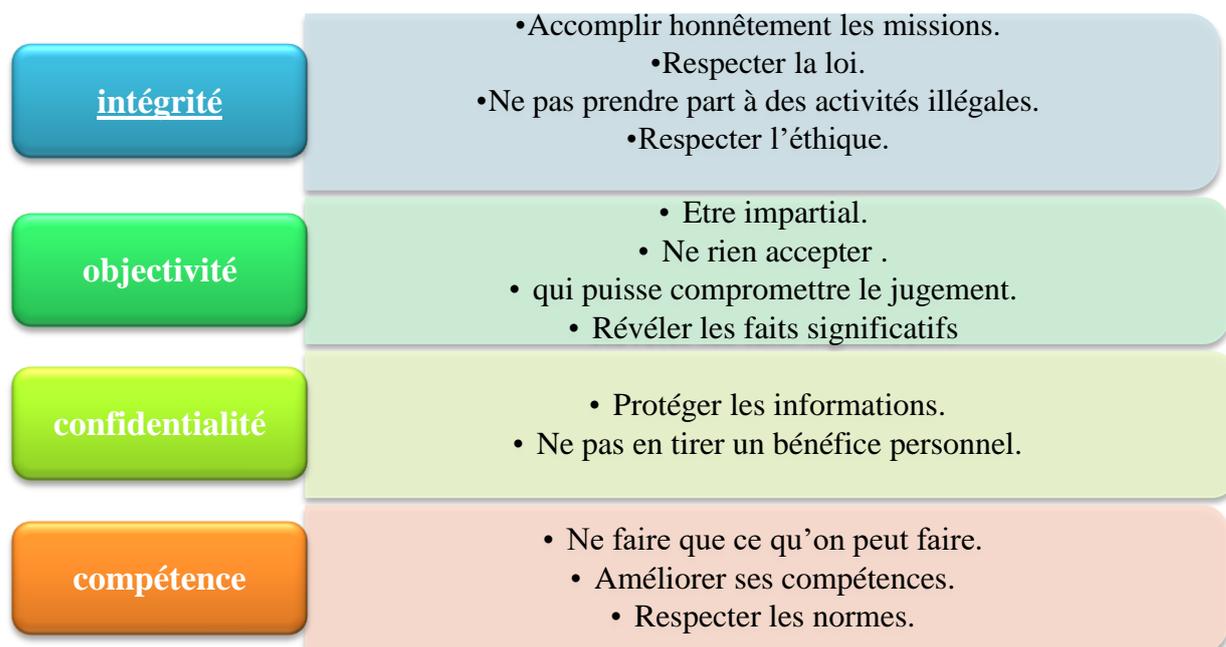
Source : établie par nous même, à partir des informations citées dans le site officiel de l'IFACI.

c. Les règles de conduite:

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, nous avons jugé efficace de les résumer dans la figure ci-après :

⁵² Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, version 31-05-2017, P.2, disponible sur le site officiel de l'IFACI, «Base documentaire de l'IFACI» consulté le 25-08-2022 à [19 :47].

Figure 6: Les règles de conduite d'une mission d'audit interne



Source : établie par nous même, à partir des informations citées dans le site officiel de l'IFACI

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

Les normes de pratique professionnelle de l'audit interne ont été élaborées; elles comprennent des normes de qualification, de fonctionnement et de mise en œuvre, qui ont pour but de :

- Définir les principes de base de la pratique de l'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention 'audit interne à valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

En effet, Les normes en question se composent précisément des normes de Qualification (série 1000), des normes de Fonctionnement (série 2000), et des normes de Mise en œuvre, ces normes sont présentées comme suit⁵³ :

- Les normes de Qualification** : Les Normes de Qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne.

⁵³ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, version 31-05-2017, P.2, disponible sur le site officiel de l'IFACI, «Base documentaire de l'IFACI». Consulté le 30-08-2022 à [16 :11].

- b. Les normes de Fonctionnement :** Les Normes de Fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

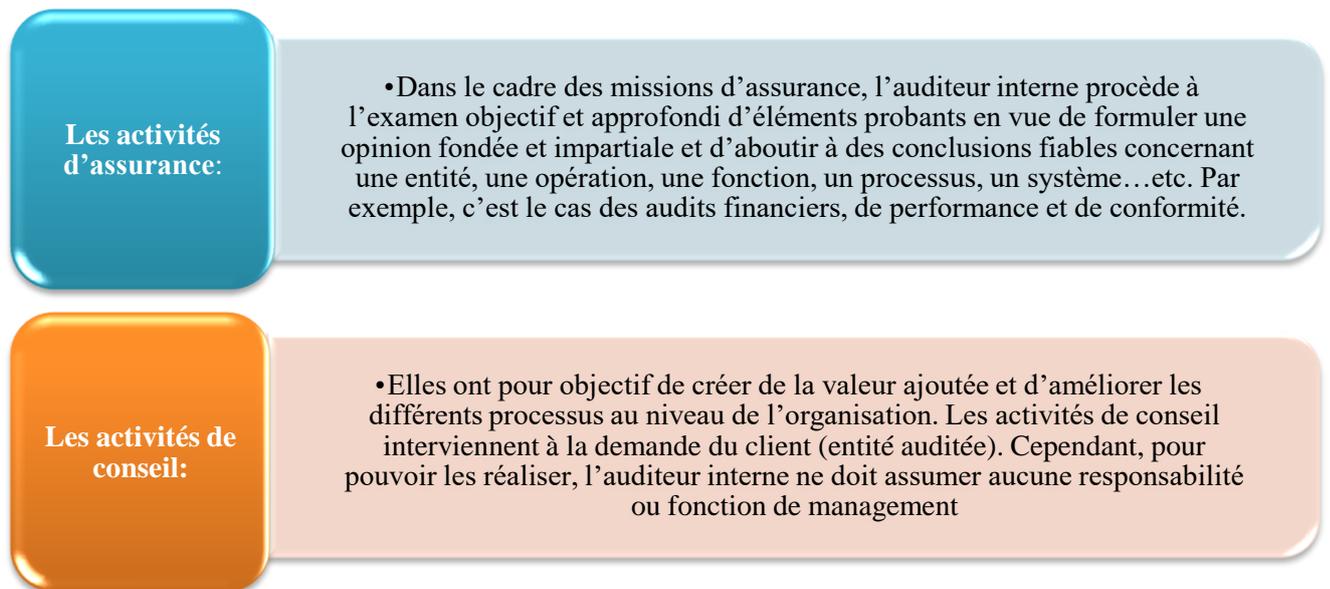
Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.

- c. Les normes de Mise en œuvre :**

Analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles elles sont rattachées, les normes de mise en œuvre (NMO) sont assorties d'une lettre (précédée d'un point) qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent soit, à ce jour : « A » pour audit (ou assurance), « C » pour conseil⁵⁴.

En d'autres termes, ces normes ont été établies afin de préciser les normes de qualification et de fonctionnement applicable aux activités d'assurance (A) et de conseil (C), schématiser comme suit :

Figure 7 : Application des normes aux activités d'Assurance (A) et de Conseil (C)



En introduisant la fonction conseil nous confirmons la parfaite cohérence entre les normes et la définition de l'audit. Nous ajoutons que les normes contiennent tout ce qu'il faut savoir sur l'audit interne et constituent le document indispensable du bon professionnel.

⁵⁴ RENARD Jacques, Op.cit, P.107.

Section 03 : Audit du processus d'octroi et de gestion des crédits

1. Approche d'audit par les risques⁵⁵

L'approche par les risques requiert de la part de l'auditeur de prendre connaissance d'abord de l'entité, y compris son contrôle interne et de procéder par la suite, à une *identification* et une *évaluation* des risques d'anomalies significatives dans les états financiers.

L'auditeur réduit le risque d'audit en définissant et en mettant en œuvre des procédures d'audit afin de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés lui permettant de tirer des conclusions raisonnables sur lesquelles il peut fonder son opinion. L'assurance raisonnable est obtenue lorsque l'auditeur a pu réduire le risque d'audit à un niveau faible acceptable.

“L'assurance raisonnable est à considérer pour la totalité du processus d'audit. Elle signifie un niveau élevé d'assurance, sans qu'elle ne soit une assurance absolue. En effet, l'auditeur ne peut fournir une assurance absolue, en raison des limitations inhérentes au travail à accomplir, au jugement professionnel requis et à la nature des éléments probants à examiner.”

2. Composantes du risque d'audit

Le risque d'une mission d'audit est le risque que le professionnel exprime une opinion inappropriée alors que les états financiers comportent des anomalies significatives.

Ce risque comprend:

- **(a)** Le risque que l'information soit affectée par des anomalies significatives. Ce risque se présente sous deux formes:
 - un «risque inhérent» qui correspond à la possibilité qu'une assertion comporte une anomalie qui pourrait être significative, soit individuellement, soit de manière cumulée avec d'autres anomalies, nonobstant les contrôles existants.
 - un «risque lié au contrôle » qui correspond au risque qu'une anomalie susceptible de survenir dans une assertion et pouvant présenter un caractère significatif soit individuellement, soit de manière cumulée avec d'autres anomalies, ne soit ni prévenue, ni détectée et corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité.
- **(b)** Le risque de non détection qui est le risque que le professionnel ne détecte pas une anomalie matérielle qui existe.

3. La démarche de l'audit du processus d'octroi de crédits

La démarche de l'audit du processus d'octroi de crédits est basée sur un contrôle par l'approche par les risques spécifiques liés à l'application du processus.

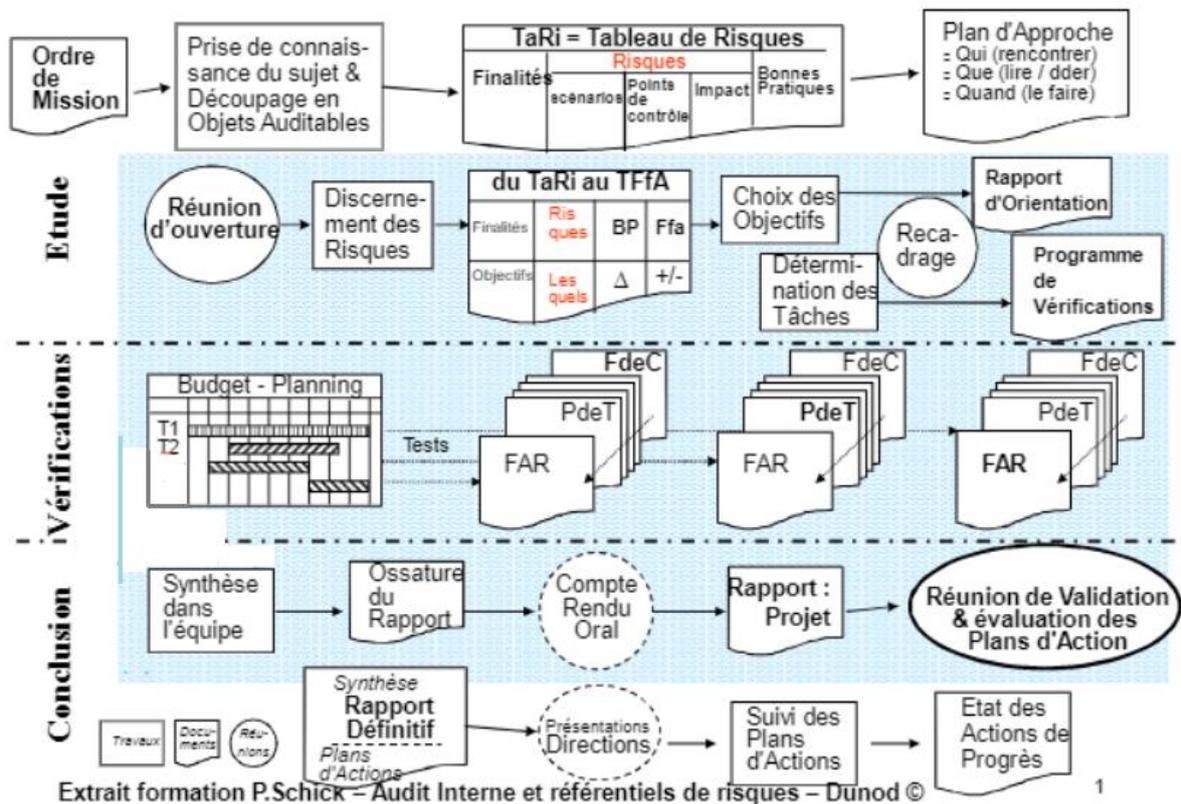
⁵⁵ Résumé du Guide IFAC pour l'utilisation des Normes Internationales d'Audit dans l'Audit des Petites et Moyennes Entreprises, disponible sur le site <https://www.ifac.org/>.

Selon SCHICK Pierre : « toute la mission se déroule en trois grandes phases. A savoir :

- études (les normes professionnelles parlent de planification) ;
- vérifications ;
- conclusion. »⁵⁶

La figure ci-après représente le diagramme d'une mission d'audit interne

Figure 8: Diagramme d'une mission d'audit interne



Source : SCHICK Pierre : *Memento d'audit interne: Méthode de conduite d'une mission*, P.98

Dans une mission d'audit interne, nous devons passer par plusieurs étapes. La première étape consiste à émettre un ordre de mission afin de pouvoir exécuter la mission avec le meilleur rapport Coût/efficacité selon les normes. Cet ordre de mission est suivi des trois phases mentionnées ci-après.

➤ **L'ordre de mission ou lettre de mission :**

L'équipe de l'AI doivent, en premier lieu, identifier les problèmes à traiter et définir leurs besoins. Ensuite, la direction informe la structure d'Audit interne des missions qui vont être réalisées à travers la lettre de mission. Cette dernière représente l'officialisation de la mission.

⁵⁶ SCHICK Pierre : *Memento d'audit interne: Méthode de conduite d'une mission*, édition Dunod, Paris, 2007, P.64.

Un ordre de mission est un document formel, c'est un mandat donné par la direction à l'équipe de l'audit interne. Il permet d'informer l'organisme audité de l'intervention immédiate des auditeurs.

Il contient les éléments suivants⁵⁷ :

- L'objet et les objectifs de la mission: pour définir les finalités et les objectifs de l'audit;
- Le contexte dans lequel, ou sur lequel, l'intervention sera réalisée: donner les éléments clés de l'environnement et les liens avec les objectifs;
- Qui fera le travail?, (l'équipe d'auditeurs, le personnel, groupe de pilotage);
- Les modalités d'accès à l'information: liste des documents à consulter, liste des personnes à rencontrer;
- La confidentialité des informations recueillies et l'anonymat des personnes (principe écrit);
- La forme de la restitution: orale avant écrit; comme une validation du travail, écrite; le rapport et ses destinataires;
- Le calendrier: les points d'étapes plus précis prévus et programmés.

➤ **L'organisation de la mission : les différentes étapes et chronologies**

1. La phase d'étude ou de préparation:

La phase d'étude correspond au lancement de la mission d'audit. En effet, elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Ainsi, elle consiste à recenser les différentes forces et faiblesses de l'entité ou de l'activité auditée, c'est-à-dire une bonne connaissance de l'entreprise.

La durée de cette phase "*est comprise entre 10 à 30% du temps total de la mission. Une bonne préparation favorise le travail terrain et crédibilise les auditeurs, pas toujours expert des métiers qu'ils auditent*"⁵⁸.

La phase de préparation ou d'étude se compose par les principales étapes suivantes :

a. Le plan d'approche

Le plan d'approche est un document servira de base de discussion entre le chef de mission et le responsable d'audit et, après validation, constitue le contrat de mission de l'équipe d'audit. Les modalités d'application du plan d'approche s'articulent autour de plusieurs étapes à savoir⁵⁹ :

⁵⁷ ARDOUIN Thierry et LACAILLE Sylvain : *l'audit de formation –comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation-*, édition DUNOD, Paris, 2005, p 90-93.

⁵⁸ MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc : *contrôle interne des risques*, éditions d'organisation, Paris, 2004, P.185

⁵⁹ SAIDJ Faiz : *METHODOLOGIE ET CADRE DE REFERENCE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE*, Revue nouvelle économie, n°:11, 2014, P.28.

➤ **La prise de connaissance du domaine à audité**

Pour obtenir une vision complète et claire de l'entité ou de l'activité auditée, l'auditeur doit procéder à la collecte d'une variété d'informations pour permettre une connaissance approfondie des processus et des risques auxquels l'entité est confrontée.

Les informations peuvent être collectées sur ⁶⁰:

- Les procédures, les règlements, les instructions, les directives et les notes ;
- L'organigramme de l'entité auditée et les fiches de postes ;
- Les rapports d'inspection et d'audit antérieurs ;
- Les états comptables et financiers et les documents de gestion ;
- Planifier des réunions avec des correspondants ayant déjà une expérience sur ce domaine particulier.

➤ **La décomposition du domaine à auditer en objets**

Les auditeurs internes décomposent chaque activité ou processus à auditer en une série d'opérations ou de domaines et définissent la finalité spécifique de chaque opération. Tous ces éléments sont ensuite audités.

➤ **L'étape d'analyse des risques et opportunités d'amélioration**

Durant cette étape, les auditeurs fixent pour chaque tâche identifiée : une liste des objectifs et des risques encourus. Sur la base des documents et informations collectés lors de la première phase –de reconnaissance–, l'auditeur procède à une identification des Forces et des Faiblesses de l'organisme audité, et les exprime selon les besoins du CI.

En effet, chaque faiblesse identifiée peut révéler un risque imminent pour l'organisation. Pour cela, il doit être bien apprécié, afin de pouvoir le maîtriser, suivant les étapes :

- Le degré de gravité des pertes potentielles ;
- La probabilité de redondance du risque. Cette étape sera conclue par l'élaboration du tableau des forces et faiblesses apparentes, appelé communément **TFfa**.

➤ **Le tableau des forces et faiblesses apparentes TFfa.**

Le TFfa conclut l'étape de discernement des risques préparée par le référentiel de risques (TaRi). Il a pour objectif de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audités afin d'orienter les travaux détaillés⁶¹

⁶⁰ RENARD Jacques, Op.cit, P.225.

⁶¹ SCHICK Pierre, VERA Jacques et BOURROUILH-PAREGE Olivier: *Audit interne et référentiels de risques*, édition Dunod, 2021, P.95

Ce tableau permet aussi de hiérarchiser les risques éventuels afin de préparer le rapport d'orientation par rapport aux objectifs de la mission. Le TffA se présente de la manière suivante :

Tableau 7: Modèle Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TffA)

Domaine/ Opération	Objectif	Risque	Indicateurs	Opinion			Commentaires/ Références
				Forces/ faiblesses	Conséquences	Degré de confiance	

Source : *Manuel D'audit Interne: Généralités*

➤ L'étape de sélection des objectifs :

Des objectifs clairs et concis doivent être identifiés pour chaque mission d'audit, pour que l'auditeur puisse mener à bien sa mission. La sélection des objectifs est essentiellement liée aux facteurs suivants :

- Les préoccupations de la Direction Générale et le conseil d'administration ;
- Les résultats hiérarchisés du TffA ;
- Les problèmes d'actualité du groupe au niveau international mais aussi au niveau local.

L'étape de sélections des objectifs se concrétisera par l'élaboration d'un document appelé «*Rapport d'Orientation*».

b. Le rapport d'orientation⁶²

À la fin de la phase d'étude, et juste avant le démarrage de la phase de réalisation de la mission de l'audit, un document de synthèse doit être présenté dans le Rapport d'Orientation «*Rd'O*» : objectifs fixés, zones de risques que les auditeurs vont auditer.

Ce rapport assure donc la pertinence des travaux :

- Par la concertation avec les principaux responsables audités et le demandeur; c'est le contrat que l'audit interne passe avec eux;
- Par l'objectivité de la démarche : découpage, objectifs, risques, bonnes pratiques, analyse des risques, ciblage/choix.

➤ L'étape de détermination des tâches :

À ce stade, l'étape d'étude ou de planification est terminée. Les auditeurs attribuent à chaque objectif fixé une tâche ou un ensemble de tâches à effectuer. Ils doivent détailler les investigations et effectuer les tests de vérifications nécessaires. Ainsi, un document interne de la structure d'audit appelé «*programme de vérification*» sera élaboré. Le document en

⁶² SCHICK Pierre, Op.cit, P.92-93

question peut être composé de plusieurs feuilles, chacune représentant un objectif et une tâche à accomplir.

Dans le but d'assurer le bon déroulement de la mission du début jusqu'à la fin, les auditeurs internes de l'entité doivent se conformer à un programme bien précis qui organisera la mission dans l'espace et dans le temps. Il s'agit du programme **BAPS**.

➤ **Le BAPS «Budget-allocation-planning-suivi» :**

«Le BAPS, Budget-Allocation-Planning-Suivi, organise la mission dans le temps (durée, dates) et dans l'espace (sites, auditeurs) de la phase d'étude à la diffusion du rapport ; il est reflété par l'état d'avancement de la mission régulièrement mis à jour»⁶³.

Le **BAPS** signifie:

Budget	• combien d'heures et jours va-t-on consacrer à chaque tâche et au total ?
Allocation	• qui fait quoi ?
Planning	• quand le fait-on ?
Suivi	• rapports de temps et états d'avancement.

2. La phase de vérification ou de réalisation :

Pour la deuxième phase d'une mission d'audit interne, les auditeurs doivent :

- Effectuer les enquêtes nécessaires, afin de pouvoir affirmer ou infirmer l'existence des risques recensés lors de la première phase de la mission ;
- Procéder aux travaux de contrôle prévu dans le programme de vérification ;
- Etablir une fiche de travail pour chaque tâche réalisée, afin de formaliser les investigations et de justifier les résultats qui seront portées sur le rapport d'audit ;
- La mise au point des Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes –FRAP-

La phase de vérification conduit à l'élaboration de trois types de documents :

➤ **La feuille de couverture :**

«La feuille de couverture est le document qui, établi en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées»⁶⁴.

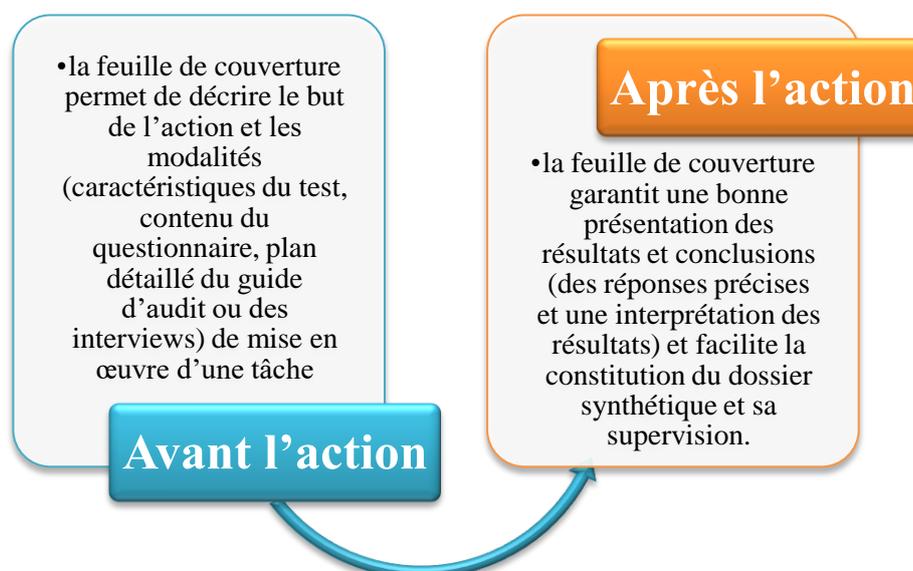
⁶³ IFACI-O.LEMANT : *La conduite d'une mission d'audit interne*, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1995, P. 81-82.

⁶⁴ IFACI-O.LEMANT, Op.cit, P.89.

En d'autre terme, c'est le document qui lie le programme de vérification (de travail) et le travail effectif d'une activité (ou d'une partie d'une activité) avec ses conclusions.

Cette feuille est établie en deux phases, Avant et après l'action.

Figure 9: La feuille de couverture –avant/après l'action -



Source : IFACI-O.LEMANT, Op.cit.

La feuille de couverture constitue également un guide de mise en œuvre permettant à l'auditeur de former son intime conviction sur l'ensemble des sujets qu'il veut aborder.

➤ Les papiers de travail :

Les papiers de travail représentent la matière première de l'auditeur pour documenter et consigner des constatations et des conclusions, synthétisant les faits et les réflexions ayant valeur de preuve et d'argument. Ainsi, ils forment une base commune pour un travail d'échange, d'enrichissement et de réflexion entre les membres de l'équipe⁶⁵.

➤ Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (F.R.A.P)

Encore appelée «*Feuille des risques* », ou «*Feuille d'évaluation du contrôle interne* » ou «*Feuille des risques référentiels*». La FRAP est un document très utilisé par les services d'audit des entreprises nationales et internationales pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté⁶⁶.

⁶⁵ Inspections Générales des Ministères (CIGM) : *Manuel d'audit Interne «Activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection»*, Manuel soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), Maroc, 2007, P.50

⁶⁶ BERTIN Elisabeth, Op.cit, P.43.

Selon RENARD, J et CHAPLAIN, J-M, la FRAP est «une mise en forme rigoureuse et efficace de la Norme 2320 selon laquelle « les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées»⁶⁷.

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

La FRAP se présente dans la figure ci-après :

Figure 10: Structure de la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes-FRAP-

Modèle de FRAP

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Etabli par	Approuvé par :

Source : ¹ Inspections Générales des Ministères (CIGM) : *Manuel d'audit Interne «Activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection »* P.90.

Tout dysfonctionnement susceptible d'être signalé sera formulé sous forme de FRAP, en synthétisant dans l'ordre suivant :

- Le problème ;
- Les constats ;
- Les causes ;
- Les conséquences ;
- La/Les recommandation(s).

Nous passons maintenant à la dernière phase d'une mission d'audit interne, la phase de conclusion.

⁶⁷ RENARD, J et CHAPLAIN, J-M : *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'Organisation, 5^{ème} édition, 2004, P.258.

3. La phase de conclusion :

La phase de conclusion est la dernière phase d'une mission d'AI, et dans laquelle les auditeurs présentent les principaux résultats de leurs interventions dans le cadre de leurs mission.

Elle commence par une réunion de clôture, durant laquelle les auditeurs partagent et vérifient avec l'organisation auditée les principales conclusions sur : ses forces et ses faiblesses ainsi que sur les facteurs de risques associés. Ensuite, les auditeurs procèdent à l'élaboration l'ossature du rapport d'audit.

➤ **Ossature du rapport**

L'équipe d'audit doit formuler ses constats et organiser ses discussions avant de communiquer conclusions aux principaux responsables de l'organisme audité et aux personnes impliquées dans la mission⁶⁸.

À partir des problèmes figurant dans les F.R.A.P et les conclusions dans les feuilles de couverture, les auditeurs élaborent une Ossature du Rapport. Cette dernière représente l'ensemble des messages que l'auditeur interne souhaite délivrer dans le rapport concluant la mission.

L'ossature du rapport permet de⁶⁹ :

- Diagnostiquer les conclusions de la mission ;
- Rédiger un résumé final ;
- Servir de support de présentation du compte rendu final au site C.R.F.S.

➤ **Compte Rendu Final au Site (C.R.F.S) :**

«Le compte rendu final au site (CRFS) est la présentation orale, par le chef de mission, au principal responsable de l'entité auditée, des observations les plus importantes. Il est effectué à la fin du travail terrain»⁷⁰.

Celui-ci est parfois précédé des rapports provisoires suite à une demande du directeur de l'entité en question.

➤ **Le rapport de l'audit :**

«En fin d'intervention le rapport d'audit interne communique, aux principaux responsables concernés pour action et à la Direction pour information, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès»⁷¹.

⁶⁸ Inspections Générales des Ministères (CIGM), Op.cit, P.59

⁶⁹ Ibid,

⁷⁰ P. SCHICK, « Mémento d'audit interne », édition Dunod, Paris, 2007, P. 120.

⁷¹ P. SCHICK, Op.cit, P. 121.

Le rapport d'audit interne doit être présenté aux responsables audités en version projet, puis discuté avec eux et validé, avant sa remise à la hiérarchie supérieure.

➤ **Le rapport de synthèse**

Il permet de :

- Résumer la partie détaillée du rapport (les faits, causes, conséquences, recommandations et risques inhérents),
- Ressortir les points saillants et conclure par l'opinion de l'audit.

➤ **Diffusion du rapport d'audit**

Les principaux destinataires d'un rapport d'audit sont :

- la hiérarchie supérieure,
- les principaux responsables de l'organisme audité,
- les autres responsables concernés (selon la nature, le thème et le contenu de la mission).

La diffusion du rapport d'audit interne doit être rapide, et une liste des destinataires doit être proposée et approuvée par le responsable de la structure d'audit interne.

Il est recommandé de ne pas en étendre la diffusion au delà de la liste prévue car le rapport d'audit peut contenir des informations confidentielles.

➤ **Etats des Actions de Progrès (E.A.P) et suivi des recommandations**

L'état des Actions de Progrès (E.A.P) permet de communiquer à la hiérarchie supérieure, régulièrement, les résultats obtenus par le suivi des recommandations des auditeurs et éventuellement par les actions correctives.

Un rapport d'audit interne sans suivi des recommandations constitue une mission non accomplie.

4. Les techniques de l'auditeur interne :

Afin de mener à bien les différentes phases de la mission citées ci-dessus, les auditeurs utilisent plusieurs techniques et outils. Ces derniers permettent une meilleure orientation et organisation de l'intervention des auditeurs pour la réalisation des travaux d'audit tout au long de la mission d'audit interne.

Les techniques de l'auditeur interne peuvent être présentées comme suit :

- Approche globale ;
- Approche par questions ;
- Approche par vérification.
- Approche par sondage
- Technique d'Audit Assisté par Ordinateur (TAAO).

4.1 Approche globale :

Dans cette approche nous pouvons citer⁷² :

a. Analyse économique et financière

L'analyse économique et financière est un ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées de la fonction ou de l'entité auditée qui permet de situer l'entité auditée et de comprendre son évolution et son contexte, ainsi, d'identifier et mesurer les risques qu'elle peut subir.

L'analyse économique et financière est une technique utilisée dans la phase d'étude.

b. Volume et type de transaction

La technique «*volume et types de transaction*» permet de situer et de définir les enjeux puis de se former une opinion sur un sujet, thème ou fonction par simple analyse d'éléments statistiques. Parmi les éléments statistiques les plus courants, nous pouvons distinguer :

- les chiffres bruts (le nombre de marché, le nombre de commandes, le nombre d'ordre de recette émis, le nombre d'articles en stock, les écritures comptables,...)
- les ratios, (nombre de marchés gérés par personne, taille moyenne d'une commande, nombre d'ordre de recettes par conventions ...)

c. Diagramme de circulation

Diagramme de circulation des données ou «Flow-chart» : est une technique utilisée dans le cadre d'une mission d'audit ou de contrôle en générale, qui consiste à décrire un circuit d'informations d'une entreprise ou d'un service de l'entreprise à l'aide d'une représentation graphique⁷³.

En d'autre terme, il permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions, activités et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale et complète du cheminement des informations et de leurs supports.

L'avantage de cet outil est qu'il permet de schématiser des circuits d'informations parfois complexes en ayant une vision panoramique du processus de circulation des informations dans sa globalité. Ce diagramme permet à l'auditeur de détecter les problèmes résidant dans les processus de contrôle et dans les flux des opérations.

4.2 Approche par questions :

a. L'interview :

L'interview est une technique de recueil d'informations qui permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à un processus. C'est un entretien avec

⁷² Inspections Générales des Ministères (CIGM), Op.cit, P.65

⁷³ Renard J. : *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition Eyrolles, 8eme édition, Paris, 2013, P.357

une personne ou un groupe de l'entité auditée, dans le but de collecter plus d'informations et de comprendre certaines démarches et décisions prises par l'entité.

L'interview est utilisée à divers moments de la mission pour tout diagnostic rapide et à chaque fois que la nécessité se présente. Elle permet à :

- l'auditeur de percevoir les nuances dans l'expression de l'audité,
- l'audité de bien comprendre la démarche et les objectifs de l'auditeur.

L'interview n'est pas un interrogatoire, elle doit se dérouler dans une ambiance détendue et refléter une atmosphère de collaboration entre l'auditeur et l'audité⁷⁴.

b. Les questionnaires d'audit

Le questionnaire peut être structuré sous forme de questions à choix multiples (QCM) ou de questions ouvertes (Q.O) pour lesquelles le choix de réponses n'est pas limité.

Les questionnaires sont utilisés :

- d'abord comme étant un outil d'analyse de l'activité auditée en vue d'identifier les points forts et les points faibles en se basant sur les questions posées par l'auditeur interne, et sur les réponses de l'audité,
- puis comme outil d'interview, à travers les questions préparées pour orienter et guider l'interview.

Le questionnaire de base utilisé dans les travaux d'audit est structuré autour de cinq questions :

- **QUOI ?** Question permettant d'identifier les tâches et les opérations (Nature des tâches effectuées, Personnes concernées...);
- **QUI ?** Question qui permet d'identifier l'acteur concerné. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise organigrammes hiérarchique et fonctionnel, analyses de postes, grilles d'analyse de tâches...;
- **Où ?** Question permettant d'identifier le lieu où se déroulent l'opération et son emplacement;
- **QUAND ?** Question permettant d'avoir des réponses quant aux budgets et cycles de temps nécessaires pour la réalisation des opérations (début, fin, durée,...);
- **COMMENT ?** Question permettant de décrire le mode opératoire des opérations. L'utilisation de la piste d'audit peut s'avérer utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

Le questionnaire répond au besoin de formaliser, normaliser l'approche de l'audit par un ensemble d'auditeurs.

- Le questionnaire n'exonère pas l'auditeur de procéder à la vérification des données collectées.

⁷⁴ RENARD Jacques, Op.cit, P.336.

- Le questionnaire permet de faire des synthèses par nature de risque, et de performance.

4.3 Approche par vérification :

a. Observation physique

Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur. Cette technique intervient essentiellement dans le cadre des audits de régularité ou de conformité.

En d'autre terme, elle consiste en l'examen des procédures et de leur mise en œuvre. Avant de procéder à ce type d'observation, l'auditeur interne doit avertir la personne auditée avant son arrivée en lui expliquant le détail de sa méthodologie de travail⁷⁵.

b. Les procédures de contrôle analytiques

Les procédures de contrôles analytiques consistent à effectuer des comparaisons, des calculs, des enquêtes, des examens et des observations, afin d'analyser et de faire le lien entre les données financières et les données de gestion.

Lorsque des éléments inhabituels ou des variations imprévues et inattendues sont identifiés grâce aux contrôles analytiques, l'auditeur doit chercher à expliquer leur nature et leur cause.

4.4 Approche par sondage

Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur un échantillon.

Les sondages statistiques sont notamment utilisés lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur (valeur monétaire, fréquence, ...) pour une population de taille importante.

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales.

4.5 Technique d'Audit Assisté par Ordinateur (TAAO)

a. Extraction et interrogation des fichiers informatiques⁷⁶

Cette pratique consiste à extraire selon certains critères et éventuellement traiter des informations existant sur les supports électroniques de l'organisation, fonction ou processus objet de l'audit.

⁷⁵ GAVANOU Jean-François et VALIN Gérard : *Controlor et auditor*, édition Dunod, Paris, 2006, P. 178.

⁷⁶ Inspections Générales des Ministères (CIGM), Op.cit, P.84.

Ces techniques améliorent l'efficacité de l'auditeur tant directement comme outil de recherche et de calcul pour effectuer ses travaux que indirectement comme familiarisation avec l'informatique.

Elles marquent une rupture avec les techniques passées où l'auditeur se devait de procéder par sondage pour limiter le coût de son investigation et lui permet maintenant d'être exhaustif. L'informatique offre des moyens d'aller chercher des informations éparses, de les rassembler, de les comparer, de les trier et de les mettre en relation avec d'autres informations.

b. Utilisation d'outils informatiques pour le traitement et la manipulation des données

Il existe différents logiciels bureautiques destinés à lire les fichiers et les transférer sur un micro-ordinateur ou portable. Ils permettent à l'auditeur d'importer aisément des données pour ensuite les manipuler à sa guise.

En effet, les logiciels "tableurs" comme Excel et Access permettent dans un environnement très convivial de procéder à l'extraction, au traitement et à la manipulation de fichier organisé en base de données

Conclusion

L'audit bancaire constitue un besoin important en matière de contrôle et d'évaluation des activités et des opérations bancaires en vue d'optimiser la gestion globale des banques et établissements financiers.

L'audit dans le domaine bancaire, a pu approuver sa place et son importance compte tenu de son rôle de prévention et de détection des risques, ainsi par l'exigence du comité de Bâle d'un audit bancaire externe qui vise à améliorer la lecture de surveillance et de contrôle des banques et établissements financiers qui ont connu un perpétuel changement et une consécution des crises.

Ainsi, les concepts développés au cours de ce chapitre nous ont permis de conclure que l'audit bancaire constitue une étape importante pour toute banque qui cherche une meilleure optimisation de sa gestion et donc une meilleure efficacité.

CHAPITRE III

L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI ET DE GESTION DES CREDITS –AU SEIN DE LA BNA

CHAPITRE III : L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI ET DE GESTION DES CREDITS PAR CAISSE -AU SEIN DE LA BNA-

Introduction

La revue littéraire nous a permis de mieux appréhender les notions essentielles liées à notre thème.

Ce chapitre sera une occasion pour aborder la partie pratique de ce mémoire, et afin de mieux exposer notre travail de recherche, nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections :

Nous présenterons, dans la première section, l'organisme d'accueil de notre stage effectué au sein de la direction d'audit interne de la BNA, son historique, sa structure, ses missions ainsi que ses objectifs. Par la suite, nous allons entamer la deuxième section qui portera sur la présentation de la méthodologie de la recherche suivie dans cette étude. Ensuite, nous allons essayer de décrire le modèle et les outils d'analyse des données collectées.

Finalement, la dernière section de ce chapitre portera sur l'audit du processus d'octroi et de gestion des crédits par caisse, tout en présentant notre démarche et les résultats obtenus lors de la recherche menée. Le but général de cette dernière étape est de mettre en relation les informations apportées antérieurement dans la partie théorique, avec les résultats obtenus sur le terrain.

Enfin, le traitement des résultats nous allons essayer d'exposer une synthèse de notre recherche après ainsi que nos recommandations adressées aux responsables de l'organisme concerné.

Section 01 : Présentation de la structure d'accueil « direction de l'audit interne de la BNA »

Nous allons, de part cette section, présenter l'organisme d'accueil de notre stage effectué au sein de la direction d'audit interne de la BNA, son historique, sa structure, ses missions ainsi que ses objectifs.

L'ordonnance N°66-178 Du 13 Juin 1966 a donné naissance à la banque Nationale d'Algérie BNA, qui a repris les activités des banques étrangères. La BNA est la première banque commerciale algérienne, qui constitue une clientèle importante au niveau du territoire national.

Elle exerce toutes les activités d'une banque de dépôt, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels, des entreprises. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

1. Présentation de la Direction d'Audit Interne de la BNA⁷⁷

La Direction de l'Audit Interne de la BNA a été créé le 26/02/1995 sous forme d'une cellule, ses missions et son organisation ont été définis en date du 23/11/1995 via une circulaire de la banque BNA. La cellule d'audit a été rattachée au Président Directeur Général.

En date du 30/07/2000, la cellule d'audit est rattachée hiérarchiquement et administrativement à l'Inspection Générale.

La charte d'audit de la BNA précise que l'audit interne est un dispositif permanent et indépendant, qui a pour mission d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne. Il couvre l'ensemble des activités et des fonctions de la BNA. Le 28/12/2006, la Cellule d'Audit Interne est devenue une Direction rattachée directement au Directeur Général à ce jour.

La Direction de l'Audit interne est dotée de prérogatives et pouvoirs nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

2. Missions de la Direction de l'Audit Interne⁷⁸

La Direction de l'Audit Interne a pour principales missions de :

- Accroître et de préserver la valeur de la banque, en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.
- Evaluer, par une approche systématique et méthodique de la qualité du système de contrôle interne et les processus de management des risques.

⁷⁷ Document interne de la Direction d'audit interne.

⁷⁸ Ibid,

- Formuler les recommandations appropriées, pour une valeur ajoutée reconnue, destinées à optimiser le système de contrôle interne.
- Communiquer à la Direction Générale, au Comité d'Audit et aux destinataires appropriés le résultat de ses missions.
- Suivre la prise en charge effective des recommandations.

3. Champ d'activité de la Direction de l'Audit Interne

Le champ d'activité de la D.A.I couvre l'ensemble des structures de la banque avec lesquelles elle entretient des relations fonctionnelles et de coopération et plus particulièrement avec :

- Le Comité d'Audit ;
- Le Superviseur du contrôle Interne ;
- La Direction de La Gestion Des Risques ;
- L'Inspection Générale.

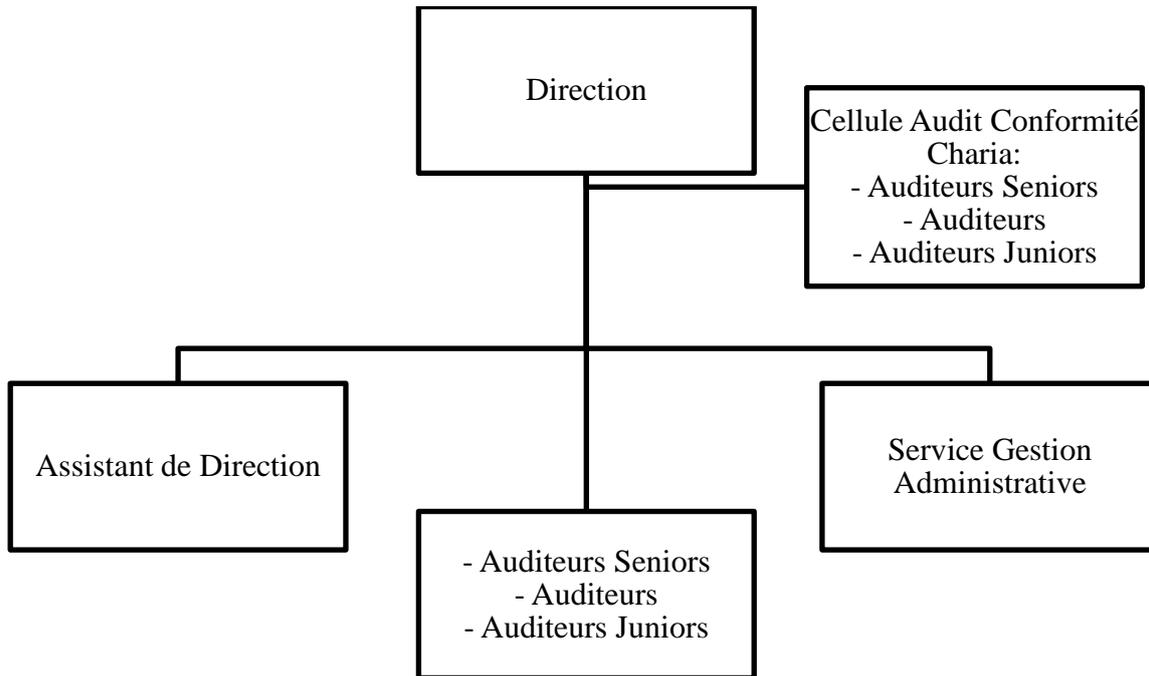
La D.A.I entretient également des relations avec les différents partenaires externes et les commissaires aux comptes.

4. Organisation et Attributions

La DAI est composée d'équipes constituées d'Auditeurs Seniors, Auditeurs et Auditeurs juniors et d'un service « Gestion administrative ».

L'organigramme de la D.A.I se présente comme suit

Figure 11: Organigramme de la direction de l'audit interne de la BNA



Source : documents internes de la Direction de l'Audit Interne de la BNA

Légende :

- Les liaisons hiérarchiques : —————
- Les liaisons fonctionnelles :

4.1 Attribution du Directeur d'Audit

Le directeur dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des activités de la structure dont il est responsable. Il a comme principales tâches :

- la répartition des tâches, fonctions et missions au sein de la direction.
- l'élaboration et l'exécution des plans d'actions et des rapports d'activité de la direction.
- la veille à la formation du personnel de la direction.

Il est chargé notamment de :

- élaborer les méthodes de travail de la direction.
- suivre la réalisation des missions d'audit arrêtées.
- valider les missions conduites par les auditeurs.
- présenter les rapports et les synthèses sanctionnant les missions réalisées à la Direction Générale.
- rendre compte, au Comité d'Audit de l'exécution du plan d'action à la fin de chaque semestre.
- communiquer au comité d'audit, sur sa demande, les éclaircissements et les détails jugés importants relatifs au programme annuel et aux rapports d'audit.

- veiller au suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit.
- intervenir sur des missions d'audit stratégiques ou sur des dossiers présentant des spécificités.

4.2 Attributions de l'Auditeur Senior

Il a pour tâches essentielles :

- piloter les missions qui lui sont confiées ;
- affecter les travaux aux auditeurs ;
- suivre l'avancement des travaux ;
- intervenir dans la préparation, la détermination et la planification des missions ;
- valider les travaux réalisés par les auditeurs ;
- élaborer le rapport final.

4.3 Attributions de l'Auditeur

Son rôle est de participer à des missions d'audit en vue d'évaluer le niveau et la maîtrise des risques et l'efficacité des dispositifs de contrôle.

Il a pour principales tâches de réaliser les travaux qui lui sont confiés par le chef de mission et de participer à l'accomplissement des tâches dévolues à l'Auditeur Sénior.

4.4 Attributions de l'Auditeur junior

Son rôle est de contribuer à la réalisation des travaux confiés aux auditeurs.

4.5 Attributions de l'Assistant administratif

Le service « gestion administrative » a pour mission principale d'assurer la gestion des moyens humains et matériels de la Direction, notamment :

- Gérer les dossiers administratifs du personnel ;
- Suivre les plans de formation initiés au profit du personnel ;
- élaborer et suivre le planning des départs en congé du personnel ;
- contrôler et mandater les relevés des frais de missions du personnel ;
- élaborer le budget et suivre périodiquement les réalisations budgétaires ;
- passer les commandes de fournitures, matériels, consommables et faire le suivi des livraisons ;
- gérer l'économat ;
- assurer la bonne exécution des écritures comptables ;
- arrêter la journée comptable et établir les différents états ;
- suivre et mettre à jour les fichiers d'inventaire physique du matériel et du mobilier de la direction de l'audit interne et de la cellule audit de conformité charia et procéder au

rapprochement des inventaires physico-comptable avec les services concernés de la banque ;

- veiller à la bonne gestion, l'entretien et la sécurité des locaux professionnels ;
- assurer la gestion des abonnements et le règlement des factures (redevances, consommations...);
- assurer la bonne tenue des registres légaux ;
- assurer la logistique et le règlement des frais à l'occasion de tenue de réunions du comité d'audit.

Section 02 : Méthodologie de l'étude

L'objectif de notre étude est de déterminer si le processus d'octroi de crédit est performant et que l'audit interne donne une assurance de l'efficacité de ce processus.

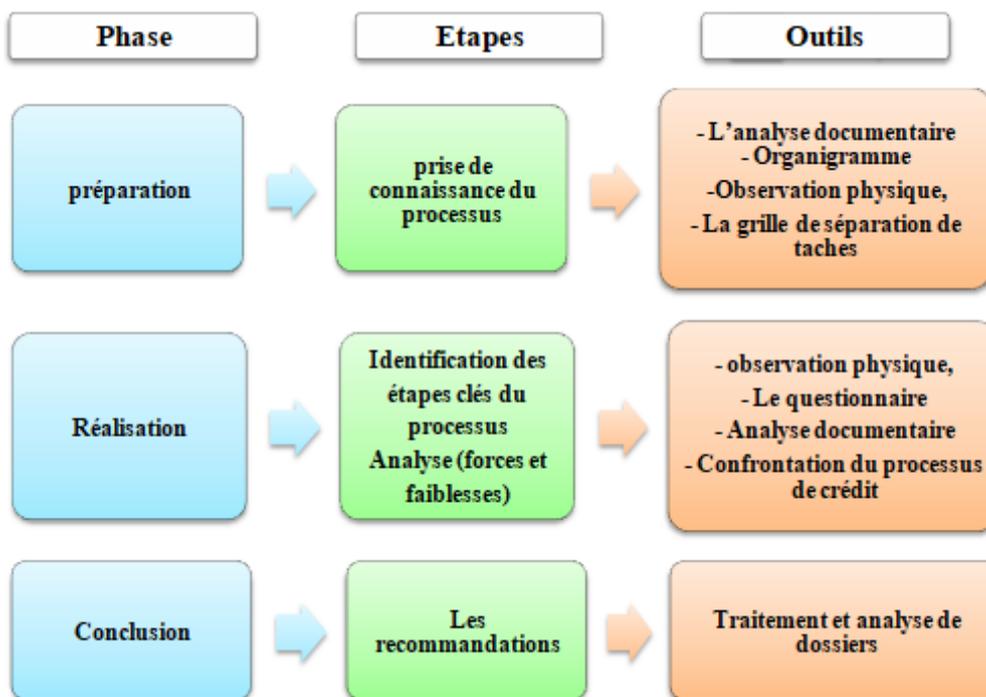
Nous avons, donc, choisi de diviser notre travail en phases en utilisant les outils correspondants. À chaque phase, seront rattachés les outils de collecte et d'analyse de données appropriées.

Dans cette étude, la méthodologie de recherche choisie nous permet d'identifier, d'abord, les outils et les techniques que nous allons utiliser afin d'aborder la partie pratique de notre mémoire. Nous essayons donc, à travers l'audit du processus d'octroi de crédits par caisse, d'analyser et d'évaluer le dispositif du contrôle interne mis en place.

1. Le Modèle d'Analyse

Le modèle d'analyse de notre étude se présente comme suit :

Figure 12: Le modèle d'Analyse de l'étude

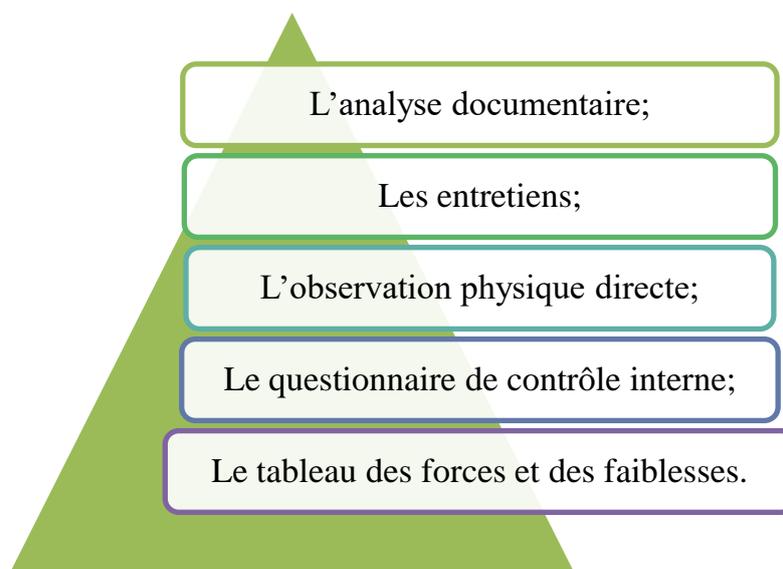


Source : établi par nous-mêmes.

2. La collecte et l'analyse des données

Les principaux outils et techniques que nous allons utiliser sont :

Figure 13: Les Outils et Techniques utilisés dans l'étude



Source : établi par nous-mêmes

2.1 La collecte des données

Des outils appropriés tels que l'analyse des documents, les entretiens et l'observation physique directe sont utilisés pour atteindre les objectifs fixés pour l'étude et pour recueillir autant d'informations nécessaires pour notre analyse.

a. L'analyse documentaire

La source de ces données provient essentiellement des différents documents consultés dans les centres de documentation tels que : les archives, les interviewés et les guides d'entretiens, les sites internet etc.

b. L'observation physique directe

Les observations permettront d'examiner les comportements, les attitudes ou les interactions. Elle permet un accès direct aux données.

Elles nous permettent aussi de suivre l'avancement des processus d'octroi de crédits utilisés par la banque et de visiter différents départements pour voir comment leur travail progresse. Nous faisons ensuite un rapprochement entre ce que nous avons observé et ce que nous avons décrit.

2.2 Les outils d'analyse des données collectées

Les outils d'analyse que nous allons utiliser sont : le questionnaire du contrôle interne et le tableau des forces et des faiblesses.

a. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Nous avons élaboré un questionnaire de contrôle interne –QCI- qui a été posé lors de plusieurs interviews aux chargés de clientèle (02), aux chargés d'étude (02), aux juristes (02), aux chefs de département crédit (02), au chef d'agence (01) et au DRE (01) au sein des organismes d'accueil (DRE XX et AP YY).

Le questionnaire du CI que nous avons formulé se présente dans le tableau ci-après :

Tableau 8 : Questionnaire du Contrôle Interne QCI.

Dispositions		OUI	NON
N°	Question		
Dispositions générales			
1	Y a-t-il un organigramme en vigueur de la DRE/ agence ?		
2	Les missions et attribution du service crédit sont-elles clairement explicitées ?		
3	L'organigramme du service crédit est-il bien respecté ?		
4	Le principe de séparation des tâches au niveau du service crédit est-il correctement expliquer ?		
5	Existe-il un manuel de procédure pour le service crédit?		
6	Si oui, est-il accessible pour l'ensemble du personnel ?		
7	Le manuel en question a-t-il été mis à jours depuis la création de la banque ?		
8	Le client est-il au courant des différents modes de financement proposées par la banque ?		
9	Si oui, par quel moyen ?		
10	La banque publie-t-elle ses tarifs et conditions de banque ?		
11	Si oui sont-elles régulièrement mise à jour ?		
Dispositions particulières			
12	Y a-t-il une segmentation d'entreprise selon des critères bien définis ?		
13	Les pouvoirs de décision en matière d'octrois de crédit sont-ils bien explicités ?		
14	Si oui, sont-ils strictement respecter ?		
Accueil de la clientèle et traitement des dossiers de crédit			
15	Le conseiller clientèle assure-t-il un bon accueil du client ?		
16	Le conseiller clientèle a-t-il une bonne maitrise des modes de financement que propose la banque ?		
17	Si oui, présente-il d'une façon exacte le produit ?		
18	La demande de crédit est-elle dûment remplie par le client ?		
19	Si oui, est-elle signée par une personne habilitée ?		

20	Les documents constituant le dossier de crédits sont-ils vérifiés à travers une check-list ?		
21	Le dossier est-il reçu en 03 exemplaires ?		
22	Le conseiller clientèle accuse-t-il réception si le dossier est incomplet ?		
23	Existe-t-il des locaux dédié à l'archivage des pièces constitutifs du dossier de crédit ?		
Analyse du dossier de crédit			
24	Le dossier de crédit repose-t-il sur une analyse technico-économique approfondie ?		
25	La centrale des risques, est-elle bien consulter avant l'analyse de tout dossier de crédit ?		
26	Y a-t-il un poste dédié spécialement pour les visites sur site ?		
27	Un rapport de visite est-il établi ?		
28	Le délégué au financement procède-t-il à l'analyse de tous les états financiers ?		
29	Les états financiers sont-ils bien certifiés par des commissaires aux comptes ?		
30	Le délégué au financement tiens-t-il compte de la conjoncture économique actuelle ?		
31	Le délégué au financement a-t-il à sa disposition un système informatisé exhaustive d'évaluation de projet ?		
31	Le délégué au financement dispose-t-il de l'habilité de : Discuter les lignes de crédit demandé par le client ? Discuter les conditions tarifaires et frais y afférent ? Discuter Les garanties à recueillir ?		
33	Le traitement des demandes de crédit se fait-il dans les 15 jours ouvrables suivant la date de l'accusé réception ?		
Appréciation du risque			
34	Existe-il un système de notation interne des contre parties, tel une fonction score ?		
35	Si oui, est-elle maîtrisée par l'ensemble du personnel du service crédit ?		
36	Le score attribué à chaque emprunteur reflète-il une image fidèle de sa situation ?		
37	Le score attribué à chaque emprunteur est-il régulièrement révisé ?		
38	Les limites des lignes de crédit sont-elle strictement respectées ?		
39	Si oui, existe-il un système informatisé pour les actualisées ?		

Recueil des garanties		
40	Y a-t-il une procédure de recueil de garanties avant toute mobilisation de fond ?	
41	Les garanties en question faisant –elles l’objet d’une évaluation externe ?	
42	Des garanties supplémentaires sont-elles exigées systématiquement lorsque le client demande un dépassement exceptionnel de la ligne accordée ?	
43	La banque procède-elle à une confirmation au niveau de l’administration des hypothèques et du cadastre l’existence et le rang des hypothèques prises en garantie ?	
Autorisation et déblocage des fonds		
44	La réponse de la banque est –elle notifiée par écrit au client ?	
45	Lors de la réunion du comité de crédit, est-il établi un PV ?	
46	Si oui, ce PV reprend-il la décision prise par le comité ?	
47	En cas d’avis favorable, est-il établi un ticket d’autorisation ?	
48	Si oui, est-il établi de manière systématique ?	
49	Dans le cas d’avis défavorable, la décision est-elle notifiée au client par écrit ?	
50	Si, oui est-elle justifiée ?	
51	Est-ce que la banque contrôle la destination des crédits octroyés ?	
52	Les règles prudentielles de la Banque d’Algérie sont-ils constamment respectés ?	
53	Existe-il un suivi automatique des comptes débiteurs ?	
54	Existe-il une procédure de prise de provision retenue en garantie ?	

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur

Ces questions ont été établies non seulement pour évaluer le système de contrôle interne déjà mis en place, mais aussi pour identifier les risques encourus par la banque au niveau de ce domaine.

Le résultat de ce questionnaire, après notre analyse et interprétation, sera présenté dans la troisième section.

b. Le tableau des forces et des faiblesses

Le tableau des Forces et Faiblesses permet, après analyse, de mettre en évidence les forces et les faiblesses des différentes étapes du processus d'octroi de crédit de la banque afin de pouvoir formuler nos recommandations.

Le tableau des forces et des faiblesses se présente comme suit :

Tableau 9: Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

Domaine/ opération	Objectif	Risque	Indicateurs	opinions			Commentaires/ références
				Forces/ Faiblesse	Conséquences	Degré de confiance	
Entrevue avec la clientèle.	Ecoute attentif du client et pouvoir cerner ces besoins.	-Risque de perte de client (mauvais accueil). -Incompétence du conseiller clientèle.	Chute du nombre de client.				
Prise de connaissance des dossiers de crédit par caisse.	Être sûr de la réception complète et correcte des dossiers.	Risque de détournement de l'argent.	Client se tourne vers une autre banque.				
Etablissement de la convention de financement générale et des garanties selon les exigences du comité de crédit.	Assurer la mise en place de la convention et des garanties dans les plus brefs délais.	Risque d'erreur dans les termes de la convention.	Erreurs déjà commises dans le passé				

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur

3. Description du Processus d'octroi de crédits au sein de la BNA

Le processus d'octroi de crédit requiert les étapes suivantes:

Figure 14: Acheminement d'un dossier de crédit

conseiller clientèle (1)

- Cerner les besoins du client
- Simulation de financement par caisse
- renseigner le formulaire de demande de crédit.+ demande de consultation de la centrale des risques.
- inviter le client à formaliser un dossier de crédit par caisse.

Cellule financement (2)

- Enregistrer le dossier
- Contôler la conforntité des documents + Check-list juridique
- Elaboration du rapport commercial avec visite sur site
- Soumettre le rapport commercial + dossier au Directeur pour avis.

chargé d'étude (3)

- Contrôler les documents constitutifs du dossier
- Enregistrer le dossier reçu
- Remettre le dossier au chef département
- Vérifier l'ensemble des documents
- consulter la centrale des riques pour se renseigner sur le niveau des engagements du client auprès des confrères
- Procéder à l'étude de faisabilité et de rentabilité du dossier

Direction des Financements (4)

- Consigner la réception du dossier sur un registre ouvert à cet effet
- s'assurer de la conformité du dossier
- Apprecier le niveau des risques crédit du dossier

Comité de crédit (5)

- Décision du comité avec le PV

Direction des financement (6)

- Notification de la décision du comité à l'agence.

L'agence ou la DRE (7)

- enregistrer la notification.
- le conseiller clientèle invite le client par écrit à se présenter pour le recueil des conditions et des garanties exigées par le comité

cellule de financement (8)

- préparer la convention et les actes appropriées.
- invité le client par le biais des conseillers clientèle à se présenter afin de signer les différents actes.
- procéder à l'enregistrement des actes
- accomplir les formalités légales auprès du CNRC et/ou la conservation foncière.
- transmettre les différents actes à la DAJ pour validation.

DAJ (9)

- procéder à l'étude de la conformité et de la régularité des garanties.
- conserver les originaux des garanties.
- transmettre le BVG (borderau de validation des garanties)+ copies des garanties à la direction pour l'établissement du ticket d'autorisation.

Direction des Financements (10)

- réception de la notification de l'accord dûment visée par le client.
- s'assurer que le compte du client n'enregistre aucun impayé ou solde débiteur.
- préparer le ticket d'autorisation.
- saisir la limite de l'autorisation sur le système.
- procéder à la diffusion du ticket d'autorisation aux structures concernées.
- les originaux relatifs au BVG et les copies de garanties doivent être conservés dans des dossiers de base.

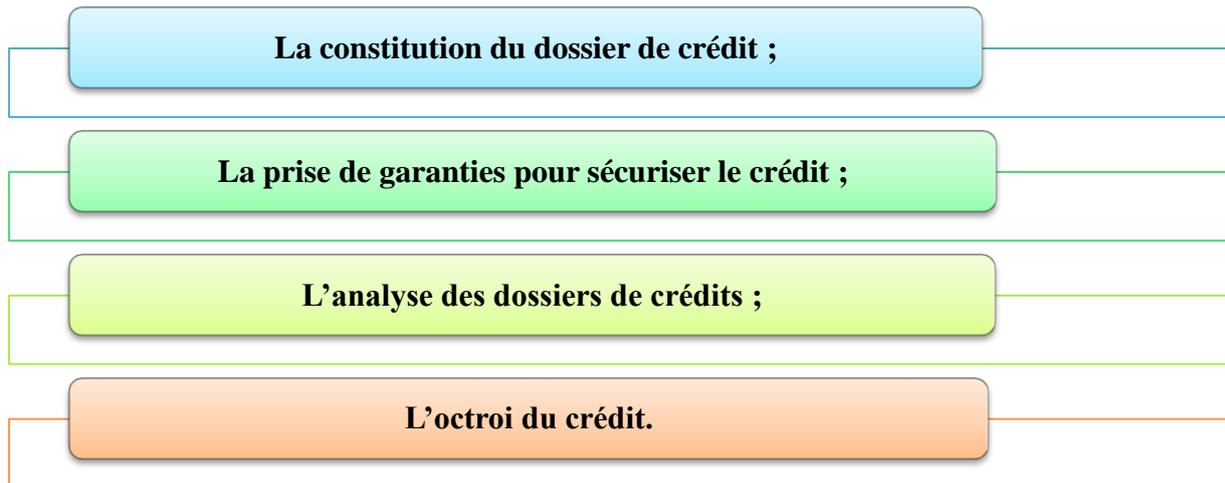
Source : document interne de la BNA

Section 03 : Audit du processus d'octroi des crédits au sein de la Banque Nationale d'Algérie –BNA-

1. La procédure d'octroi du crédit au sein de la BNA

Elle comporte quatre étapes :

Figure 15 : Les étapes d'une procédure d'octroi du crédit



Source : établi par nous-mêmes selon les données de la banque

2. Exécution d'une mission d'audit du dispositif d'octroi de crédit au sein de la BNA :

Nous allons maintenant décrire notre mission d'audit interne du dispositif d'octroi de crédit au sein de la BNA

Nous allons d'abord présenter un chronogramme des activités effectuées au sein des organismes d'accueil.

Afin de réaliser cette étude, il est nécessaire de trouver des agences bancaires et des DRE pour collecter des informations, intégrer les organismes enquêtés, appliquer la pratique de l'étude. Dans tableau ci-dessous, nous présentons le calendrier de réalisation de notre mission.

Tableau 10 : Chronogramme des Activités

Activités réalisées	Semaine					
	01	02	03	04	05	06
1. Visite des organismes d'accueil.	■					
2. Intégration au milieu.		■				
3. Application pratique du thème.		■	■			
4. Elaboration d'un questionnaire.			■	■		
5. Entretiens et interviews.			■	■		
6. Collecte et exploitation des données.				■	■	
7. Traitement des données.					■	■
8. Elaboration de la recherche.				■	■	■

Source : établi par nous-mêmes

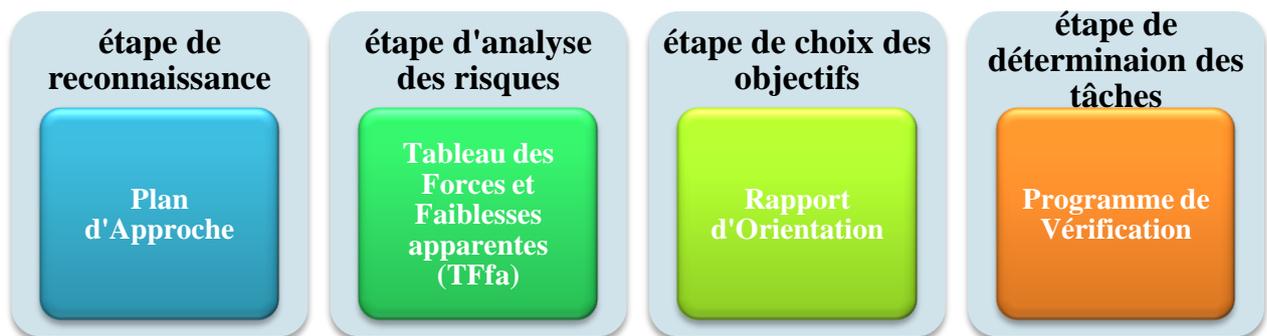
Ce chronogramme est un calendrier des activités pour la réalisation de notre étude. En effet, la visite de l'organisme d'accueil et l'intégration ont duré une semaine. Tout comme la mise en pratique de notre thème, les entretiens et les interviews avec le personnel.

La collecte et exploitation des données ainsi que leurs traitements ont pris environ deux semaines chacun. Enfin, l'élaboration de notre étude s'est déroulée sur une période de plus de 4 semaines.

PHASE 01 : LANCEMENT DE LA MISSION

Une fois que la direction d'audit interne saisit l'ordre de mission, l'équipe d'audit procède à la préparation de la phase de lancement de la mission. La phase en question progresse à travers les 04 étapes, chacune aboutissant à la création d'un document officiel.

Figure 16: Étape et Résultats de la Phase N° 01 d'une mission d'audit interne



Source : établi par nous-mêmes

A. Etape de reconnaissance

Notre mission va porter sur l'audit du dispositif d'octroi des crédits au sein de la direction régionale d'exploitation (DRE-XX) et d'une agence principale (AP-YY) de la BNA.

➤ **Prise de connaissance du domaine audité**

Pour la prise de connaissance, nous avons échangé avec les différents intervenants impliqués dans le processus, consulté divers documents internes du service crédit, soient des manuels de procédures d'exploitation, des organigrammes, et procédé à des observations physiques directes. Au cours de cette phase, des sous-processus ont été décomposés en tâches et un questionnaire de contrôle interne a été utilisé pour identifier les dispositifs du contrôle interne existants.

Afin de bien appréhender le domaine audité nous avons procédé à la collecte de l'ensemble de documents pouvant nous éclairer d'avantage sur le processus d'octroi de crédit, parmi ces documents nous citons :

- La procédure de traitement des opérations de financement aux personnes morales ;
- Guide de l'utilisateur des opérations « crédits » ;
- La réglementation prudentielle en vigueur ainsi que les pouvoirs de décision en matière de crédit par caisse à CT.

➤ **Elaboration d'un Plan d'Approche**

Tableau 11: Plan d'Audit Interne de la mission

	Plan d'audit interne		SITE (DRE-XX) (AP-YY)
	[31-10-2022 au 08-12-2022]		
Nom du document	Date		Commentaire
Plan d'audit interne -du processus d'octroi de crédits par caisse à CT en faveur de la clientèle du secteur privé-	<31-10-2022 au 08-12-2022> ...		Document initial ...
But	Audit interne du processus d'octroi des crédits par caisse à CT en faveur de la clientèle du secteur privé, et l'évaluation des différents outils et techniques utilisés pour une meilleure maîtrise des risques,		
Type audit	Audit interne		
Domaine(s) à auditer	Processus d'octroi des crédits : Stratégie et organisation, procédures de traitement des dossiers, Juridique, RH, Méthodes et outils utilisés,		
Date de la visite d'audit	<31/10/2022>		
Auditeur(s)	chef de mission, auditeurs, Stagiaire		
Audité(s)	Equipe (pôle relation clientèle -chargés de clientèle-) et service Crédit <site DRE XX et AP YY>		
Conditions générales	Remise du rapport d'audit		

Source : établi par nous-mêmes

Tableau 12: Le Plan d'Approche de la Mission d'AI.

Tâches	Objectifs	Identification des risques	Outils	Objectifs d'audit interne
Réception et la vérification des dossiers de crédit.	<ul style="list-style-type: none"> - Aboutir à la réception complète des dossiers. - Procéder à leurs transmissions à la direction commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non-conformité des documents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification physique des pièces constituant les dossiers par le chargé de clientèle. - Assurer un contrôle de 2^{ème} niveau par la supérieure hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la conformité du dossier. - Veiller à ce que les dossiers aient bien été transmis dans les délais.
Pouvoir de décision en matière d'octroi de crédit.	Dans le cas où le montant de crédit dépasse la limite alloué au pouvoir agence, transmettre le dossier à la DRE	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de fraude interne. 	Se référer à la note interne de la banque portant instance et pouvoir de décisions.	Veiller au strict respect des délégations de pouvoir de décision attribuées par la DG.
Mobilisation du crédit.	Vérification de la validité du dossier de financement, la disponibilité de la provision et la disponibilité du montant sur la ligne de crédit.	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de dépassement de la ligne de crédit. - Mauvaise appréciation de la provision à déduire. 	Vérification sur système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la validité de la ligne. - S'assurer de la prise de provision retenue en garantie.
Notification de l'accord de crédit au client.	Veiller à une notification à temps.	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de litige avec le client. - Risque de dégradation de l'image de la banque. 	Suivie régulier de la part du responsable chargé de notifier aux clients les accords de crédit.	Voir si le client a été notifié par téléphone ou par e-mail.

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur

B. Etape d'analyse des risques :

Dans cette étape, nous avons identifié certains risques auxquels l'agence peut être confrontée. Donc, nous avons établi un tableau des forces et des faiblesses apparentes, qui a été présenté dans la section précédente.

C. L'étape de choix des objectifs

Les objectifs assignés à cette mission d'audit, s'inscrivent autour de l'examen et le contrôle des procédures et techniques opérées lors du traitement d'une demande de crédit formulée par le client à travers un dossier, et particulièrement les diverses étapes de montage et d'analyse des risques permettant la prise de décision.

Tableau 13: Rapport d'Orientation d'une Mission d'Audit

Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veiller à l'application des procédures et règlement édicté par la banque d'Algérie. ➤ Assurer le strict respect des règlements et procédures internes. ➤ Être sûr de la qualité et de la véracité des informations recueillies.
Objectifs spécifiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Accueil des clients et dépôts des dossiers de crédit :</u> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la demande de crédit a été bien renseignée et dûment signé par le client. - N'accusé réception qu'a moment où le dossier est jugé complet. - Veiller à la saisie du dossier dans la rubrique concernée. ➤ <u>Organisation de la fonction crédit :</u> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du respect du principe de séparation des tâches en matière de traitement des demandes ; - S'assurer de la mise en place de l'organigramme en vigueur prévu par la direction générale. ➤ <u>Analyse des demandes de crédits par caisse et appréciation des risques encourus :</u> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du respect des procédures de traitement des demandes de crédits par caisse ; - Auditer les modalités d'examen et d'étude des demandes de crédit d'exploitation et l'appréciation des risques y afférents ; - Evaluer le degré de maîtrise des risques de crédit intégré dans le processus de traitement des demandes ; - Vérifier les procédures de sélection et d'identification des risques crédits liés aux demandes des crédits par caisse à CT ; - Examiner les divers méthodes et outils mises en place pour le traitement des demandes ; - Etudier les critères de prise de décision ainsi que les conditions préalables et à postériori relatives ; - S'assurer que les imprimés conçus pour le traitement sont adaptés ; - S'assurer de la facilité d'accès à la plateforme de la centrale des risques et la centrale des impayés, et leur degré d'efficacité. ➤ <u>Vision réglementaire :</u> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du respect de la réglementation prudentielle en vigueur ainsi que les pouvoirs de décision en matière de crédit par caisse à CT ; - S'assurer que des contrôles exhaustifs sont réalisés à différents niveaux de traitement ; - S'assurer de la disponibilité des textes réglementaires, dument actualisés.

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur

D. Étape de détermination des tâches

Le chef de mission ou le superviseur de la structure d'audit nous confie les différentes tâches qui doivent être accomplies pour réaliser notre mission d'audit, dès lors que notre étude de cas portera sur le CI des procédures d'octroi de crédit par caisse.

PHASE 02 : REALISATION DE LA MISSION

Muni de l'ordre de mission et des informations que nous avons recueillies lors de la PHASE 01, nous nous sommes déplacés au niveau des organismes d'accueil.

La mission d'audit débute par une réunion d'ouverture entre les responsables du service crédit et l'équipe d'audit. Cette réunion a pour but de donner aux différents responsables de l'organisation un aperçu des objectifs de la mission et de connaître l'établissement où ils vont travailler.

Afin d'accomplir les tâches qui nous ont été définies, dans les meilleures conditions, nous allons utiliser les différents outils, à savoir :

- Une interview avec les responsables concernés.
- Un contrôle sur pièce et une observation physique afin de soulever les points faibles de la structure auditée et de détecter les anomalies ou dysfonctionnements ;
- Un QCI pour apprécier le niveau du respect des lois et règlements au sein de la banque.

1. Identification des risques du processus d'octroi des crédits par caisse

Afin de bien analyser ce processus plus en détails, nous avons essayé de le décomposer en sous-processus. Cela nous permet d'identifier les risques de chaque opération.

Tableau 14 : Identification des risques du processus d'octroi de crédit par caisse

Objectifs spécifiques	Risques	Evaluation des risques	Dispositif de contrôle interne	Constats
Sous-processus				
1. La réception de la demande du client				
1.1 S'assurer que les documents sont conformes aux exigences	Non prise en compte d'éléments déterminants dans la prise de décision	Important	Acte de vérification du supérieur hiérarchique qui donne son visa pour accord	OUI
2. L'analyse de la demande par le chargé d'étude				
2.1 Bonne analyse financière, technique et économique par la DCE des données du client	- Analyse de données erronées.	- important	- Canevas prédéfini pour l'analyse financière - Comparaison avec critère exigés par la réglementation en vigueur	- OUI
	- Erreur d'appréciation des ratios de gestion.	- Important		- OUI
2.2 Formulation de garanties adaptées	- Risque de crédit.	- Important	Modèle prédéfini de documents de constitution des garanties	- OUI
3. L'analyse de la demande par le service juridique				
3.1 S'assurer de la couverture des engagements nouveaux par des garanties proposées	- Mauvaise évaluation des garanties nouvelles à couvrir des engagements nouveaux	- Important	Demande de confirmation de la réception et de la validation des garanties par la Direction des Risques	- OUI
4. Comité de crédit				
4.1 S'assurer que les instances de décisions sont fonctions des seuils de montants définis par la réglementation	Absence de visibilité du Chiffre d'Affaire sur l'emploi des fonds de la banque (mauvaise gouvernance)	- Moyen	- Vérification des signatures des membres du comité de crédit.	-OUI
4.2 Bonne analyse et appréciation du dossier de crédit	Erreur d'appréciation du dossier	- Moyen	-Etude fondée sur les données et sur les résultats d'un gestionnaire de crédit et d'un analyste financier par le comité de crédit.	-OUI
5. La Décision de la Direction				

5.1 S'assurer du motif du rejet de la demande (si le dossier est rejeté)	Absence d'explication du gestionnaire face au client dont le dossier est rejeté.	- Moyen	- Rédaction d'une réponse argumentée par la Direction concernant sa décision	- OUI
5.2 S'assurer que le dossier est inscrit au registre de crédit après accord du comité	Absence de traçabilité des dossiers de crédits	- Important	- Acte de vérification par le supérieur hiérarchique	- OUI
6. La matérialisation des garanties				
6.1 Bonne formulation juridique du contrat de garanties	Omission de certaines clauses sur le contrat	- Important	- Modèle de contrat de garantie prédéfini	-OUI
6.2 Cohérence des garanties proposées et des contrats de garanties	Risque de nullité du contrat de garantie	- Important	-Contrôle juridique des contrats de garantie par le service juridique	-OUI
7. La mise en place du crédit				
7.1 S'assurer que les demandes de crédits ont reçu accord du Directeur et du Directeur des engagements avant la création et la mise en place	Absence de double niveau d'analyse (contre analyse	- Important	- Accord des différents directeurs matérialisé sur la fiche de traitement de la demande.	-OUI
8. La validation du crédit				
8.1 Tous les dossiers de crédit ont suivi le circuit hiérarchique	Risque que les dossiers de crédits n'ont pas suivi le circuit hiérarchique	-Important	-Apposition des signatures par les responsables de crédit	-OUI
8.2 S'assurer que tous les crédits validés soient recouvrables.	Risque que les dossiers de crédits ne soient pas étudiés par les gestionnaires de crédit.	-Important	-La fiche d'analyse du crédit qui résume les données. -Insertion du nom et de la signature du gestionnaire.	-OUI
9. Suivi et surveillance				
9.1 Le suivi des échéances des crédits accordés	Retard dans la détection des irréguliers	-Important	Suivi quotidien du crédit par le logiciel DELTA	-OUI
9.2 La mise à jour régulière des dossiers de crédits	Dossiers non mis à jour à temps	-Moyen	Contrôle des suivis	-OUI

9.3 Les crédits font l'objet d'un suivi extracomptable efficace et que la situation des débiteurs est connue à tout moment	Risque de défaillance technique	-Important	Contrôle du système informatique	-OUI
10. Le dénouement				
10.1 Tous les crédits soient dénoués à l'échéance	Risque de non dénouement	-Important	Suivi quotidien des dossiers de crédit	-OUI
10.2 Tous les crédits ont fait l'objet d'un suivi rigoureux		-Important	Contrôle périodique des suivis	-OUI
11. Le déclassement				
11.1 S'assurer de la constitution de la provision pour des créances douteuses suivant la réglementation en vigueur	- Non-respect de la procédure de déclassement Imputation de la provision sur les fonds propres de la banque.	-Important	-Dresser un état de suivi des provisions constituées sur les créances douteuses. -Suivis des crédits en souffrance pour mesurer leur conséquence sur le résultat en cas de déclassement.	-OUI

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur.

2. La grille de séparation des tâches au sein des services crédits

La séparation des tâches est une mesure de contrôle interne fondamentale et essentielle : c'est l'une des plus difficiles à appliquer. Elle permet de veiller à ce que chacun, dans la banque, évite les erreurs ou détecte les erreurs ou irrégularités, en temps opportun, dans le cadre de ses activités courantes.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons essayé d'identifier les différentes tâches à exécuter lors d'un processus d'octroi de crédit. La grille de séparation des tâches se présente comme suit :

Tableau 15 : La grille de séparation des tâches au sein du service crédit

Tâches à exécuter	Nature des tâches	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1. Réception de la demande de crédit	EX	O										
2. Etude et montage du dossier de crédit	EN		O									
3. Transmission du dossier à la DC	EX		O	N								
4. Etude et avis sur le dossier	AU		O	N								
5. Transmission du dossier au comité crédit	EX		O		N							
6. Appréciation et décision finale du comité de crédit	AU					O						
7. Transmission du dossier validé et rejeté au gestionnaire de compte	AU					O		N				
8. Envoi pour formalisation des garanties	EX		O									
9. Formalisation des garanties	EX		O				N					
10. Envoi pour mise en place	AU		O									
11. Mise en place du dossier	EX							O				
12. Suivi du crédit	C		O						N			
13. Organisation du comité des irréguliers	EX					O			N			
14. Décision de déclassement	AU					O				N		O
15. Transmission du dossier de client pour déclassement	AU										N	O
16. Déclassement du dossier de crédit	EX										O	O
17. Suivi du remboursement	C										O	
18. Réalisation de la garantie	AU											O

Avec :

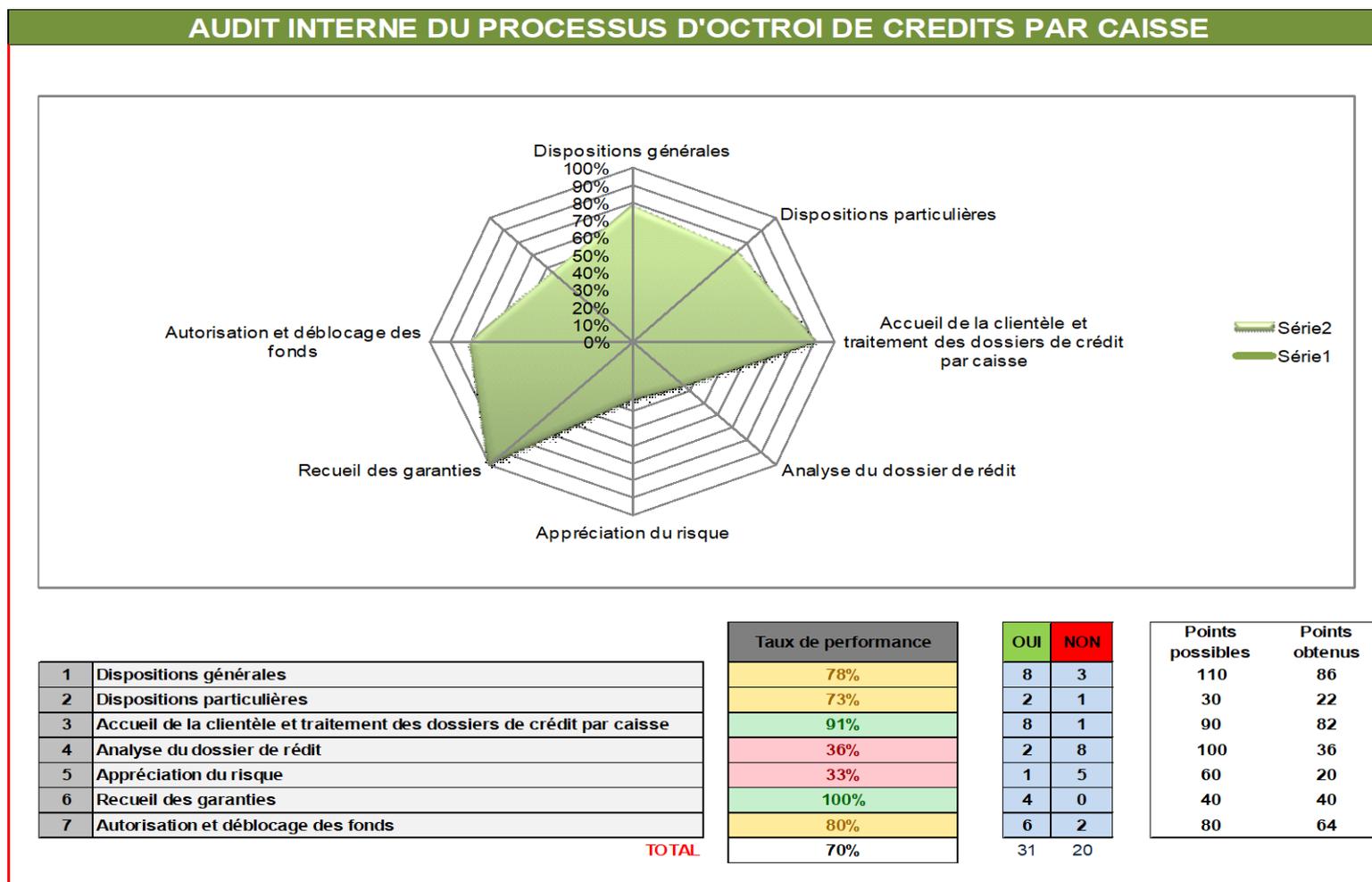
CODE	Personnel Concerné
A	Chargé de clientèle
B	Chargé d'étude
C	Analyste Risque -B-
D	Secrétaire Gestion des Risques -B-
E	Comité de Crédit
F	Service Garantie -B-
G	Secrétariat de crédit
H	Agent Suivi et Surveillance des Engagements – B-
I	Comité des Irréguliers
J	Gestionnaire Contentieux -K-
K	Service Juridique
<u>EX</u>	<u>Exécuter</u>
<u>EN</u>	<u>Enregistrer</u>
<u>C</u>	<u>Contrôler</u>
<u>AU</u>	<u>Autoriser</u>
O	La tâche est réalisée par la personne concernée
N	La tâche n'est pas réalisée par la personne concernée
O	La tâche est réalisée par une personne non concernée

La séparation des tâches aide à détecter les erreurs commises. Ainsi, cela rend la fraude intentionnelle difficile à réaliser car elle nécessite une complicité entre deux ou plusieurs personnes. Ainsi, aucun individu ne peut contrôler toutes les étapes du processus d'une opération d'octroi de crédit (autorisation, traitement, enregistrement ou analyse).

3. QCI

Dans un souci d'appréciation du processus d'octroi de crédit par caisse au sein de la BNA, nous avons pris le soin de rédiger un questionnaire de contrôle interne. À partir de ses résultats, nous pouvons constater des forces et des faiblesses du contrôle interne. Les résultats se présentent comme suit :

Figure 17 : Analyse des résultats du QCI –taux de performance du CI-



Source : établi par nous-mêmes avec Excel.

Commentaire :

La figure ci-dessus, nous montre les résultats de notre questionnaire d'Audit Interne, qui a été posé lors de plusieurs interviews aux chargés de clientèle, aux chargés d'étude, aux juristes, aux chefs de département crédit, au chef d'agence et au DRE au sein des organismes d'accueil.

En effet, nous avons divisé le processus d'octroi de crédit en sept (07) sous-processus, afin de pouvoir évaluer le taux de performance de chaque sous-processus, et donc de savoir où se concentrent les zones de faiblesse du dispositif du contrôle interne.

Selon la figure, nous pouvons constater que les deux dispositifs concernant le recueil des garanties et l'accueil des clients et le traitement des dossiers, représentent des taux de performance élevés, soient respectivement, 100% et 91%. A ce niveau, nous pouvons dire que le dispositif du CI est performant et efficace et ne représente pas des risques.

Ainsi, pour les sous-processus : dispositions générales, dispositions particulières et autorisation et déblocage des fonds, le dispositif du CI est aussi respecté à un niveau plutôt

élevé, avec un taux de performance satisfaisant (78%, 73% et 80%) avec quelques dysfonctionnements.

Enfin, les deux sous-processus : analyse des dossiers de crédits et appréciation des risques, se situent dans la zone du risque. A ce niveau, le dispositif du CI n'est pas efficace et donc, il peut engendrer des difficultés de fonctionnement et peut freiner l'enchaînement du processus. Ces dysfonctionnements peuvent être expliqués par : l'absence d'une plateforme ou application permettant de faciliter les agents de crédits à faire leurs études économiques et financières des dossiers et d'apprécier les degrés de risque de chaque opération.

4. Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)

Dans cette partie, nous allons présenter les différentes fiches de constats qui se présentent comme suit :

Figure 18: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (01)

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)		
Papier de travail :		FRAP N° 01
Le problème :		
<p align="center">En vue de l'organigramme arrêté par la Direction Générale, l'organisation du service crédit au sein de la DRE XX est respectée, cependant on peut souligner le non-respect du principe de séparation des tâches.</p>		
Les causes :		
<ul style="list-style-type: none"> - Un manque d'effectifs par rapport au volume important de dossier à traiter. - Les chargés d'étude ne bénéficient pas tous de la même formation de qualification (H/F) <ul style="list-style-type: none"> - Manque de coordination entre la DRH et la direction. 		
Les conséquences :		
<ul style="list-style-type: none"> - Accumulation des tâches sur quelques chargés d'études. - Manque de célérité dans le traitement des dossiers (retards). <ul style="list-style-type: none"> - Risque d'erreur lors du traitement des dossiers. 		
Les recommandations :		
<ul style="list-style-type: none"> - Etablir une politique de recrutement rigoureuse de chargé d'étude qualifié pouvant palier aux insuffisances constatées, et s'assurer des antécédents professionnels des nouveaux recrûs. - Rester en coordination avec la direction des ressources humaines en ce qui concerne le manque d'effectifs. - Prévoir des formations instructives et régulières aux chargés d'étude en rapport avec les tâches qui sont tenues d'être effectuées 		

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur.

Figure 19: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (02)

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)		
Papier de travail :		FRAP N° 02
Le problème :		
Non-séparation, des tâches notamment lors de la prise de provision, l'autorisation des crédits et le déblocage des fonds sur le système.		
Les causes :		
<ul style="list-style-type: none">- Absence de fiche de poste qui détermine les missions et attributions de chaque employé.- Les recrutements internes.		
Les conséquences :		
<ul style="list-style-type: none">- Traitement de faveur pour certains clients.- Risque de Fraude interne et manipulation abusive des fonds de la banque.<ul style="list-style-type: none">- Risque de dégradation de l'image de la banque.- Forçage de certaines opérations comptables par des personnes non habilités à le faire.		
Les recommandations :		
<ul style="list-style-type: none">- S'assurer que les fonctionnaires de la banque effectuent leurs missions avec toute transparence.- Rester en coordination avec la direction des ressources humaine en ce qui concerne le manque d'effectifs.- Etablir des procédures clairement définis quant au forçage des opérations comptables en coordination avec l'équipe de sécurité informatique.		

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur

Figure 20: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (03)

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)		
Papier de travail :		FRAP N° 03
Le problème :		
La non-automatisation de l'ensemble des tâches, telle que l'élaboration du ticket d'autorisation sur le système T-24.		
Les causes :		
<ul style="list-style-type: none">- Une configuration manquante dans le système T-24.- Une faible maîtrise du système T-24 par quelques utilisateurs.		
Les conséquences :		
<ul style="list-style-type: none">- Des erreurs peuvent se produire lors de la numérotation des tickets d'autorisation car ils sont saisis manuellement.- Un manque de contrôle des tickets d'autorisations.		
Les recommandations :		
<ul style="list-style-type: none">- La mise en place d'un système Workflow pour automatiser la reprise des informations d'un ticket, et générer leurs numéros automatiquement.- Enregistrez une copie du ticket dans un registre partagé créé à cet effet.- Soumettre l'AT à un contrôleur pour vérification et validation afin d'assurer l'intégrité des données d'entrée et sa conformité avec la décision du comité		

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur

Figure 21: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (04)

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)		
Papier de travail :		FRAP N° 04
Le problème :		
- Manque d'efficacité lors de l'étude –économique et financière- des dossiers de crédits.		
Les causes :		
- Absence d'un système de notation interne (ex. fonction score). - Étude financière des dossiers non concise. - Absence d'autorisation des chargés d'études à innover.		
Les conséquences :		
- Erreur quant à la prise de décision d'octroi ou non du crédit. - Perte du temps.		
Les recommandations :		
- Concevoir un système de notation interne. - Meilleure exploitation et valorisation des compétences du personnel.		

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur

Figure 22: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP) (05)

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP)		
Papier de travail :		FRAP N° 05
Le problème :		
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs retards ont été notés dans les échéanciers de remboursement. </div>		
Les causes :		
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de procédure pour gérer les impayés. - Contrôle et suivi manuel des échéances futures rapprochées de leur échéance. - Traitement manuel des lettres de rappel aux clients ayant des impayés, ainsi que la gestion manuelle des pénalités de retard. - Manque d'alerte en raison de l'expiration de la limite. </div>		
Les conséquences :		
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de non-respect des délais. - Risques de non recouvrement d'une partie ou de la totalité du montant du crédit. </div>		
Les recommandations :		
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une procédure pour définir les règles relatives à l'organisation, au traitement et au contrôle des impayés. - Concevoir un état hebdomadaire des engagements à échoir dans un certain nombre de jour à définir à fin de pouvoir avisé les clients concernés. - Attribuer le contrôle de premier niveau à la personne déléguée au financement de l'Agence. </div>		

Source : établi par nous-mêmes avec le tuteur

5. Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi des crédits

Pour les auditeurs, il est important d'évaluer le contrôle interne d'un établissement de crédit, pour s'assurer que les employés ont réellement la connaissance du contrôle interne.

Dans cette étape, nous avons essayé de faire une évaluation du dispositif de contrôle interne du processus d'octroi de crédit par caisse, selon l'approche par risque. Selon cette approche, cette évaluation comporte les trois tests suivants:

- Le test de conformité du CI ;
- Le test de pertinence du CI ;

- Le test de permanence du CI.

Afin de pouvoir effectuer les différents tests sur la performance du CI du processus d'octroi des crédits par caisse, nous devons d'abord faire une sélection des dossiers de crédits par caisse dans les organismes à auditer (l'échantillonnage).

Nous avons choisie 06 dossiers (03 dossiers de chaque organisme) puisque il était impossible de tester tout les dossiers existants. Notre sélection est faite selon quelques critères, tels que : le % d'engagement, l'ancienneté des clients,...

5.1 Le test de conformité du CI

Après avoir décrit le processus d'octroi de crédits par caisse, nous procéderons à une première évaluation – si les procédures décrites et mises en places sont applicables purement et simplement ou non-. Nous savons que toute opération d'octroi de crédit –de l'étude jusqu'au déblocage- doit être traçable.

Cela nous permet d'effectuer le test de conformité présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 16: Test de Conformité des procédures d'octroi des crédits

N° dossier de crédit par caisse	Analyse du dossier de crédit	Comité du crédit		Contrat	Fiche d'évaluation/ Fiche d'appréciation	Montant débloqué
		Avis	signé		constats	
D-01	O	Favorable	OUI	Bien rempli	Bien rempli	Seuil Respecté
D-02	O	Favorable	OUI	Bien rempli	Bien rempli	Seuil Respecté
D-03	O	Favorable	OUI	Bien rempli	Bien rempli	Seuil Respecté
D-04	O	Favorable	OUI	Bien rempli	Bien rempli	Seuil Respecté
D-05	O	Favorable	OUI	Bien rempli	Bien rempli	Seuil Respecté
D-06	O	Favorable	OUI	Bien rempli	Bien rempli	Seuil Respecté

Source : établi par nous-mêmes

Avec : O : oui / N : NON

Commentaire :

Avant d'octroyer le crédit, les chargés d'études procèdent à une analyse du dossier de crédit, puis l'a exposé au comité de crédit afin de faire une appréciation du crédit et pour la prise de décision sur l'octroi ou non de ce crédit. Si l'avis est favorable, un contrat – correctement rempli- doit être établir avec le client pour le montant accepté. Pour conclure, on peut dire que les procédures écrites ont été respecté.

5.2 Le test de Pertinence du CI

D'après ce que nous avons vu dans le test précédent, nous pouvons constater que les procédures existaient bel et bien et dont chaque employé concerné en a eu connaissance. Nous allons maintenant essayer de faire un test de Pertinence des ces procédures.

a. Le Test de Pertinence sur l'élaboration et l'étude de dossier

Ce test nous permet de vérifier la procédure d'une élaboration d'un dossier de crédit, présentée comme suit, chaque dossier :

- **E₁** : a fait l'objet d'un entretien avec le client afin de cerner ses besoins ;
- **E₂** : a fait l'objet d'une réception de la demande du client ;
- **E₃** : a fait l'objet d'une consultation de la centrale des risques et la centrale des impayés, ainsi d'une visite sur site.
- **E₄** : a fait l'objet d'une étude préalable par le chargé d'étude par l'apposition de son nom et de sa signature ;
- **E₅** : a fait l'objet d'une formalisation de garanties par le chargé d'étude ;
- **E₆** : est toujours accompagné des résultats d'analyse du chargé d'étude et des signatures des acteurs représentant le comité de crédit.

Tableau 17: Test de Pertinence sur l'élaboration et l'étude de dossier

Tests	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆
N° dossier de crédit par caisse						
D-01	O	O	O	O	O	O
D-02	O	O	O	O	O	O
D-03	O	O	O	O	O	O
D-04	O	O	O	O	O	O
D-05	O	O	O	O	O	O
D-06	O	O	O	O	O	O

Source : élaboré par nous-mêmes

Avec, **O** : OUI / **N** : NON

Commentaires :

Les dossiers contrôlés, ayant fait l'objet d'élaboration et d'étude d'un dossier de crédit, répondent globalement aux conditions avant l'octroi du crédit. Mais, nous avons constaté quelques manquements : – l'absence de visite sur site/ l'étude éco-fin menée par le chargé d'étude/ la réponse de la centrale des risque reçue après le déblocage d'un de ces crédits.

b. Le Test de Pertinence sur la mise en place du crédit

Les tests effectués ont porté sur les opérations ci-après:

- **E₇** : L'accord favorable du Comité de Crédit ;
- **E₈** : Le visa du chef de département crédit avant la signature du Directeur ;
- **E₉** : L'apposition de la mention « crédit autorisé » avant la mise en place du crédit ;

- **E₁₀** : L'enregistrement dans un parapheur interne de la banque avec toutes les références avant la remise au client.

Tableau 18: Test de Pertinence sur la mise en place du crédit

Tests	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀
N° dossier de crédit par caisse				
D-01	O	O	O	O
D-02	O	O	O	O
D-03	O	O	O	O
D-04	O	O	O	O
D-05	O	O	O	O
D-06	O	O	O	O

Source : élaboré par nous-mêmes

Avec, **O** : OUI / **N** : NON

Commentaires :

Globalement les conditions de création et de mise en place de crédit sont respectées.

c. Le Test de Pertinence sur le suivi et le dénouement du crédit

Ce test nous a permis la vérification des éléments suivants, chaque crédit :

- **E₁₁** : est suivi par un logiciel Delta ;
- **E₁₂** : est soldé à l'échéance lors de l'existence d'une provision ;
- **E₁₃** : en cas de non dénouement, fait l'objet d'un suivi préalable avant d'être soumis au service contentieux ;
- **E₁₄** : est restitué à l'arrivée à l'échéance du crédit ;
- **E₁₅** : Apposition des signatures des personnes habilitées sur les lettres de mise en demeure
- **E₁₆** : Vérification des dossiers par le comité de crédit avant la mise en place du rééchelonnement ;
- **E₁₇** : Contrôle périodique des suivis.

Tableau 19: Test de Pertinence sur le suivi et le dénouement du crédit

Tests	E ₁₁	E ₁₂	E ₁₃	E ₁₄	E ₁₅	E ₁₆	E ₁₇
N° dossier de crédit par caisse							
D-01	O	O	O	O	O	O	O
D-02	O	O	O	O	O	O	O
D-03	O	O	O	O	O	O	O
D-04	O	O	O	O	O	O	O
D-05	O	O	O	O	O	O	O
D-06	O	O	O	O	O	O	O

Source : élaboré par nous-mêmes

Avec, **O** : OUI/ **N** : NON.

Commentaires :

Chaque dossier après la mise en place du crédit, fait l'objet d'un suivi rigoureux et d'un dénouement en cas de provision.

Chaque dossier crédit est automatiquement enregistré dans des comptes dès la mise en place grâce au logiciel Delta. Chaque dossier crédit fait l'objet d'un suivi rigoureux.

5.3 Test de permanence du CI

Le système étant structurellement fiable et pouvant présenter des défauts de fonctionnement, ces tests nous permettent de prouver que les procédures décrites s'appliquent en permanence.

Tableau 20: Test de permanence du CI

Procédure	constats	Impacts
Un suivi systématique et périodique des dossiers – une fois tous les mois-	Absence d'un registre de suivi.	-une perte en cas d'utilisation des garanties.
	Des garanties vendues, Des garanties en mauvais états.	
Evaluation des dossiers de crédits lors de la phase pré-octroi des crédits.	Non précisions de quelques garanties (valeurs, marques,...etc)	-une perte en cas d'utilisation des garanties.
	Mauvaise appréciation et analyse de la situation du client.	Activité non rentable d'un client.

Source : établi par nous-mêmes

Dans ce cas, il est primordial que nous analysions ces résultats pour aboutir aux forces et faiblesses de ce système de contrôle interne.

À partir de nos travaux d'évaluation du contrôle interne, nous avons pu remarquer des points forts, mais également des points faibles. Il est évident que ces faiblesses peuvent engendrer des risques pour l'établissement de crédit dont le risque de non-contrôle et le risque de non vérification.

Nous avons pu identifier les forces et les faiblesses résumées dans le tableau ci-après :

Tableau 21: Identification des Forces du CI

Points forts	Commentaires
Existence d'un organigramme	-
Procédures bien définies, écrites, consultable	la procédure du cycle crédit en question, la direction l'a bien établit : de l'analyse du crédit, pré-octroi de crédit, l'octroi de crédit et post octroi dont les procédures de recouvrement en cas de retard ou de défaillance du client.
Des niveaux de contrôle bien définis	-1 ^{er} niveau : agent crédit -2 ^{ème} niveau : le comité de crédit -3 ^{ème} niveau : D. engagements.
Les dossiers sont contrôlés par tous les acteurs du processus	Cela permet d'éviter la fraude interne.
Existence de plafond de crédit relevant de la compétence des intervenants	-
Existence d'un système intégré de gestion	Un logiciel de gestion qui contient des modules (comptabilité, crédit et épargne), et il peut être consulté par l'agent à tout moment.

Source : établi par nous-mêmes

En revanche nous avons également constaté des faiblesses que nous allons essayer d'expliciter.

Tableau 22: Identification des Faiblesses du CI

Points Faibles	Commentaires
Nombre insuffisant d'acteurs dans le traitement des dossiers de crédit	Ce qui a conduit au non respect du principe de séparation des tâches.
Manque d'analyse pré-octroi de crédit	Si un client jugé de mauvaise foi obtient un crédit, il y aura un risque de perte du fond prêté.
Non-respect des procédures post octroi de crédit (suivi permanent)	Un manque de suivi du client engendre un risque de perte de fond et risque de perte de garantie pour la banque.
Longue procédure d'octroi de crédit	Il est vrai que l'analyse de la situation du client nécessite une très grande attention ; cependant, la procédure instaurée est longue. la banque court le risque que les analyses soient négligées, entraînant d'autres risques.
Absence d'un système d'évaluation des risques.	-

Source : établi par nous-mêmes

PHASE 03 : LA PHASE DE CONCLUSION

Dans cette dernière phase, nous avons essayé de donner quelques recommandations pour rendre le dispositif de CI du processus d'octroi de crédit plus efficace.

Donc, nous avons choisi de diviser cette partie en trois éléments, à savoir :

- Donner des recommandations permettant d'améliorer le dispositif du CI du processus d'octroi de crédit ;
- expliquer les résultats attendus aux solutions proposées.
- Evaluer l'impact de ces propositions.

1. Recommandations pour amélioration du processus d'octroi des crédits

Notre analyse du processus d'octroi de crédits révèle de nombreuses remarques et constats au sein d'une banque commerciale à vocation universelle. En effet, durant notre stage qui a duré cinq semaines, nous avons eu l'occasion d'observer de près la pratique de la mise en place et la gestion des crédits.

Les principales recommandations pour l'amélioration du processus d'octroi des crédits peuvent être résumées dans les points ci-après :

R.1 : Amélioration des procédures d'octroi de crédit

Lors de l'évaluation de dispositif du CI, nous avons constaté que la zone à risque la plus importante se concentre au niveau de la phase pré-octroi des crédits (les analyses faites par l'agent crédit), et au niveau de la phase post-crédit (le suivi des crédits).

Afin de limiter les risques qui ont été explicités dans la phase précédente, des propositions ont été envisagées afin de les réduire au maximum.

➤ **Mise à jour des procédures Pré-octroi de crédit**

Nous avons constaté que seul le chargé d'étude effectue les analyses (éco, financière, ...etc.) des dossiers de crédits avant de les exposer devant le comité de crédit. Ce dernier, qui est habilité à l'approbation de crédit, ne doit pas se baser sur l'avis seul de l'agent de crédit, puisque cet avis peut être erroné ou avoir une mauvaise interprétation.

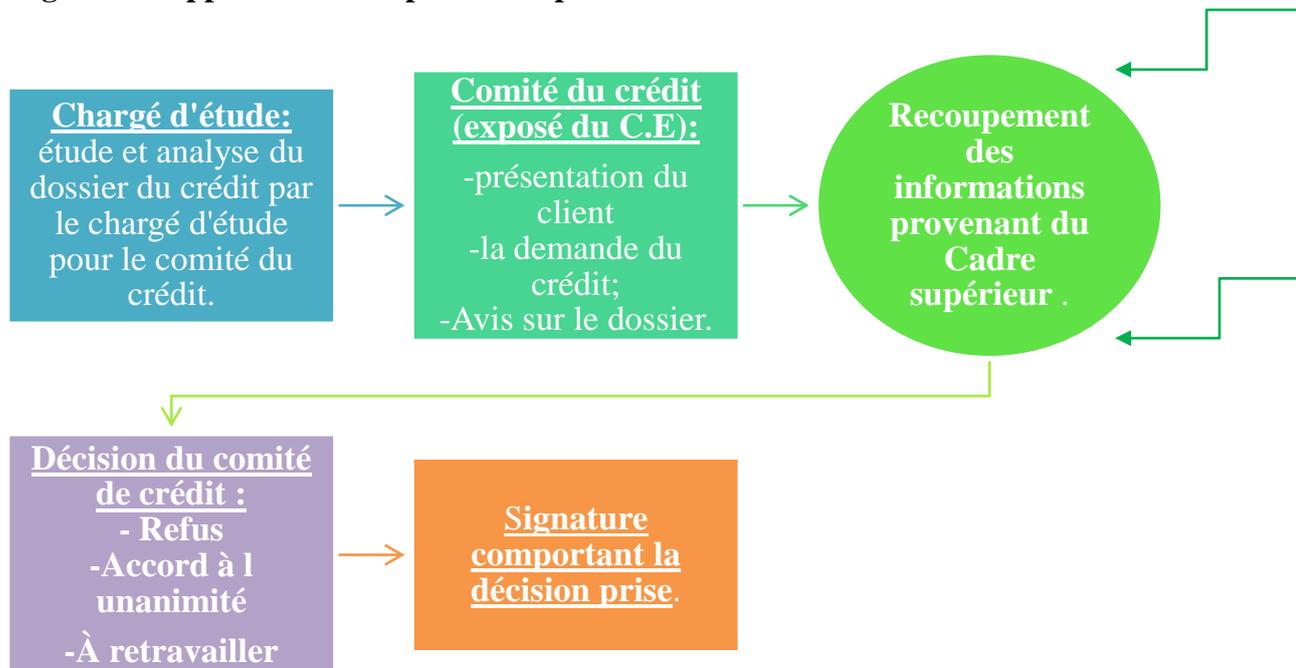
Donc, pour réduire ce risque, le comité du crédit peut recouper les informations et l'analyse présentées par l'agent crédit.

Le moyen qui peut être utilisé est d'établir une Double Vérification, par un cadre supérieur qui sera chargé évidemment d'analyser les risques de crédit, en effectuant une visite inopinée afin d'éviter le risque, que ce soit un crédit fictif ou une complicité entre l'Agent crédit et le client.

Ce cadre supérieur, et lors de cette visite, devra également évaluer les garanties données par le client, si elles sont surévaluées ou sous-évalué, en bonne ou mauvaise état, si elles couvrent suffisamment le crédit ou non.

Notre recommandation peut être présentée dans la figure ci-après :

Figure 23: Application de la procédure pré-octroi –avec double vérification-



Source : établi par nous-mêmes.

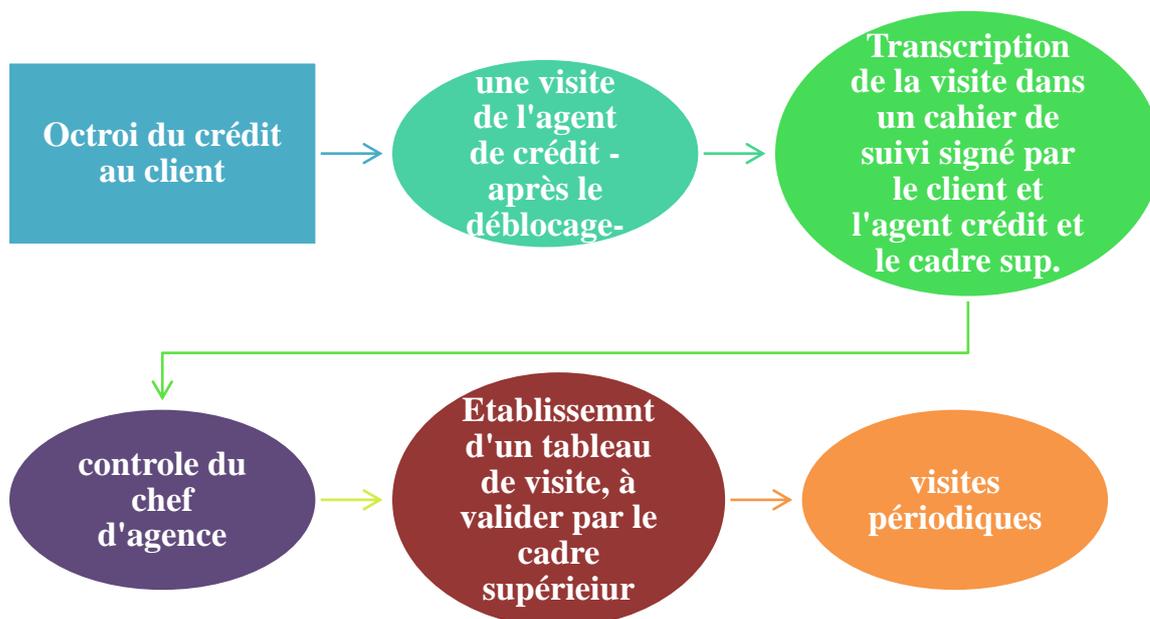
L'amélioration de la procédure pré-octroi du crédit va réduire sans aucun doute quelques risques de crédit, car il y aura une double vérification. De plus, nous aurons une assurance raisonnable de la réalité et de la véracité des informations reçus par le client.

➤ Mise à jour de la procédure Post-octroi de crédit

Le suivi post-octroi primordial dans le processus d'octroi de crédit. L'objectif est de vérifier que l'objet de crédit inscrit dans le contrat à été respecté, ou que le bénéficiaire n'est pas défaillant, ou bien que les garanties proposées sont encore existantes et en bon état.

Donc, des visites doivent être enregistrées dans un cahier de suivi puis signé par l'agent crédit et le client, et visé par le cadre supérieur (chef de département crédit) après le déblocage du crédit. Cela nous permettant de s'assurer que le contrat a été respecté.

Figure 24 : Application de la procédure de suivi des crédits



Source : établi par nous-mêmes.

Des visites afin de sensibiliser les bénéficiaires de rembourser à temps est une solution pour améliorer la qualité du portefeuille de la banque.

➤ La formation du personnel

Pour que le dispositif du CI soit efficace, il faut respecter le principe de la qualité du personnel. En effet, son efficacité est primordiale car les dossiers de crédit vont être analysés minutieusement afin de détecter tout risque de défaillance des clients.

La banque peut élaborer des programmes de formation, chaque année, destinés aux personnels et aux dirigeants.

R2 : La Finance Digitale ou « Fin-Tech »

Dès que la finance digitale est implantée au sein de la banque, le système du CI du cycle crédit sera également modifié pour les phases pré-octroi et post-octroi du crédit.

En ce qui concerne la phase d'analyse des dossiers du crédit, jusqu'à la prise de décision d'octroi du crédit, aucun changement ne devrait être apporté, car, le chargé d'étude et le cadre supérieur doivent toujours analyser et vérifier la conformité des pièces ainsi que la véracité des informations émises par les clients.

Nous allons, maintenant, essayer d'expliquer la différence entre : une procédure d'octroi du crédit –phase pré-octroi et post-octroi-, avec et sans l'utilisation de la FD.

Tableau 23 : Comparaison entre procédure d'octroi de crédit –avec et sans- FD

Phase	Avec Fin.D	Sans Fin.D
Pré-octroi	<ul style="list-style-type: none"> - le client envoie ses informations via mobile. - l'agent crédit reçoit les informations et les analyse. -visite de l'agent crédit et cadre supérieur. -Décision du comité de crédit. -informer le client de la décision via mobile. 	<ul style="list-style-type: none"> - la présence du client à l'agence. -Remplissage des informations manuellement. -Analyse et visite -Décision du comité de crédit. - le client doit passer à l'agence pour avoir la réponse.
Post-octroi	<ul style="list-style-type: none"> -Remboursement du capital et intérêt via la caisse mobile. -consultation du capital restant dû en utilisant une application mobile. 	<ul style="list-style-type: none"> -Remboursement du capital et intérêt à la caisse de l'agence.

Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons que la Finance Digitale va faciliter les tâches et améliorer le processus d'octroi des crédits. En effet, les clients peuvent consulter : les produits de la banque, les intérêts, le délai de remboursement et peut prendre rendez-vous ...etc. en utilisant une application mobile. L'agent crédit n'aura, donc, qu'à vérifier et analyser la conformité et la véracité des informations, la moralité des clients et les garanties offertes.

Par conséquent, le processus d'octroi des crédits sera simplifié et l'agent crédit va se concentrer de plus en plus sur les visites périodiques pour le suivi et les procédures de recouvrement des crédits défaillants.

Nos recommandations auront pour objet l'amélioration du dispositif du CI au sein de la banque. Mais, nous pouvons constater plusieurs limites, qui, peuvent être relative : au personnel, au coût et à l'adaptation du CI avec la digitalisation.

R3 : Améliorer la gestion administrative des dossiers de crédits

Afin de permettre aux commerciaux de disposer d'informations complètes et fiables pour documenter leur proposition de crédit sans perdre du temps dans les recherches, nous faisons les propositions suivantes :

- Le détachement d'un agent du service des archives. Son rôle sera d'aider à ordonner et archiver dans les conditions requises l'ensemble des documents importants. Il pourra également convertir ces documents en fichiers électroniques en les scannant, ce qui permettra de conserver ces données durablement ;

Vu la nécessité de la production, la circulation et le stockage de quantités importantes d'informations et de documents au niveau des banques, nous proposons une solution de gestion documentaire, telle que **M-file**.

Cette plateforme permet la conformité aux réglementations (Bâle 2, ...). Elle offre une traçabilité de toute action ou opération effectuée (qui, quoi, comment, où) et permet d'automatiser les processus en créant des dossiers prêts pour les audits. Elle centralise et stock les documents et données pour permettre un **archivage électronique** conforme aux réglementations imposées.

Donc, nous proposons la mise en place d'un logiciel qui centralise les documents, les organise et les rend accessibles à l'ensemble des collaborateurs afin de faciliter une gestion des documents collaborative. À n'importe quel moment, un agent crédit peut accéder à un dossier client à jour, consulter les informations en temps réel, le compléter avec de nouvelles données et le rendre disponible instantanément à l'ensemble du personnel.

- **un système de notation des dossiers administratifs** : on définit une échelle de note de 1 à 10 selon la qualité du dossier. Ainsi, la note 1 ou 2 consacrera un excellent dossier documenté, clair, structuré et à jour ; les notes 3 jusqu'à 8 correspondront aux dossiers bons, moyens et la note 9 ou 10 réservée à l'inexistence de dossier au sens propre ou figuré ;
- Il convient de souligner qu'il n'existe pas forcément une corrélation entre le degré du risque et la qualité du dossier. Un crédit peut être mauvais et avoir une bonne gestion administrative ou inversement un bon crédit peut être mal géré sur un plan administratif. Néanmoins, la réalité prouve qu'il existe fréquemment une corrélation, il est, donc, nécessaire de prendre toutes les dispositions pour la qualité des dossiers sollicitant régulièrement les concours de la Banque.
- Vu l'importance de l'étude financière des dossiers de crédits, les banques peuvent exiger – pour les dossiers importants- des états financiers certifié par un commissaire aux comptes.

R4 : La mise en place d'un Système Workflow pour automatiser le suivi des dossiers de crédit au niveau de l'agence

Nous proposons de mettre en place un système de Workflow qui automatise le suivi des demandes de crédit au niveau de la banque, à travers ses différents niveaux, pour offrir aux utilisateurs le suivi et la gestion automatique des dossiers de crédit.

Cette solution une solution permet une modélisation des processus métier de la banque, au niveau Agence pour la gestion et un suivi des dossiers, et au niveau DRE (Directions réseaux d'exploitation), DE (Division d'engagement Centrale) pour la prise de décision finale.

En effet, cette solution peut être basée sur un BPMN (Business Process Model Notation), c'est-à-dire « modèle de procédé d'affaire et notation », qui est une méthode de modélisation de processus d'affaires pour décrire les chaînes de valeur et les activités métier d'une banque sous forme d'une représentation graphique.

2. Les résultats attendus

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats attendus de nos recommandations.

a. Résultat financier et économique

➤ Résultat Financier

La mise en place d'un bon contrôle interne implique généralement des procédures simples et efficaces. De ce fait, la banque peut limiter les risques de fraudes internes, le détournement de fonds, la perte des garanties ...etc. Il permet de s'assurer la fiabilité et la véracité des informations tout au long du processus d'octroi du crédit.

En d'autres termes, l'amélioration du dispositif du CI permet de valider et fiabiliser les états financiers et de sauvegarder le patrimoine de la banque.

➤ Résultat Économique

La gestion du risque de crédit assurera une stabilité et une meilleure rentabilité.

b. Qualité du portefeuille

Pour assurer la pérennité de la banque, son portefeuille doit avoir un grand nombre de crédit sain et peu de crédits défaillants. En effet, l'évaluation du niveau du risque de crédit au sein de la banque est réalisée par un examen de la nature et de la qualité de leur portefeuille de crédit.

Plusieurs éléments peuvent être analysés lors du contrôle interne, tels que : le rythme de croissance de l'activité et des engagements; La qualité du portefeuille d'engagements, La répartition des engagements en fonction de leur niveau de risque....etc.

c. Maîtrise des risques de crédit

Le but de notre étude est de maîtriser les risques liés au processus d'octroi du crédit, et ce, en participant à l'amélioration du CI. Ainsi, le suivi de nos recommandations va réduire le risque de crédit et le risque opérationnel. Ces derniers doivent être anticipés avec un contrôle rigoureux. Par conséquent, l'efficacité du CI va réduire considérablement les risques inhérents à l'activité bancaire.

d. Mettre davantage l'accent sur l'expérience et la formation acquises

La banque possède une vaste et longue expérience dans le crédit non seulement aux grandes entreprises, mais aussi aux petites et moyennes entreprises dans tous les domaines d'activité. Par conséquent, il existe suffisamment de données historiques disponibles pour concevoir des modèles statistiques de gestion du risque de crédit.

e. Les avantages attendus d'un logiciel d'archivage électronique

- Constitution d'un référentiel documentaire unique, protégé, contrôlé, partagé ;
- Dématérialisation des dossiers et documents ;
- Work-flows de traitement et de validation ;

- Classement dynamique des dossiers et des documents ;
- Gestion et enregistrement des versions et traçabilité des activités et modifications ;
- Optimisation et automatisation des processus d'octroi des crédits.

3. Les limites

Même si le dispositif du CI est simple et efficace, il présente également des limites, car nous ne pouvons pas maîtriser le risque de crédit à 100%. Dans cette sous-section nous allons expliquer quelques limites.

3.1 Les limites du dispositif du CI

Le risque zéro n'existe pas car aucun système de contrôle interne n'est infaillible. En effet, aucun dispositif de maîtrise des risques n'est efficace de façon absolue.

Même si les procédures et leur surveillance deviennent de plus en plus automatisées, le contrôle interne sera toujours exposé à des limites inévitables, telles que : l'erreur humaine.

Pour un contrôle interne, les anomalies détectées peuvent être parfois bénéfiques si elles font prendre conscience de risques ou de dysfonctionnements qui ont été totalement inconnus. Pour cette raison, il est nécessaire que l'audit interne examine tous les incidents opérationnels déjà identifiés afin de compléter sa connaissance des processus audités.

Une autre limite du CI : la fraude, et rien ne garantit qu'une banque sera totalement protégée de toute fraude. En effet, la prévention minimise le risque de fraude mais ne l'élimine pas. Mais l'efficacité des outils utilisés pour prévoir et détecter les risques de fraude n'empêche pas les détournements et autres escroqueries. Cependant, au-delà des complicités frauduleuses, certaines organisations ne disposent pas de ressources suffisantes pour séparer les fonctions sensibles.

Nous ajoutons que, la mise en place d'une structure qui sépare les responsabilités, les tâches d'engagement, de règlement et de suivi des opérations n'est pas toujours facile. Ainsi, le contrôle de second niveau est une alternative pour pallier les insuffisances organisationnelles du premier niveau. Mais cette solution, n'est pas la solution parfaite contre tous risque de fraude.

3.2 Les limites de la digitalisation

La digitalisation fait partie des grands défis dans le secteur bancaire. Cependant,, il existe plusieurs limites, telles que le coût, le personnel, le matériel utilisé dans cette technologie.

En effet, le personnel sera exposé à l'utilisation de la technologie, même si la banque organise des formations du personnel, il doit s'adapter et la maîtriser. De plus, la non maîtrise peut entrainer des risques pour la banque. Donc, nous pouvons dire que ces limites, pourront freiner le développement et l'amélioration des processus d'octroi des crédits.

Et enfin, nous allons citer quelques limites liées à notre recherche durant le stage pratique.

3.3 Les limites de la recherche

Il s'agit, d'abord, de questions du temps (temps disponible pour les enquêtés et les enquêteurs), ainsi, de méthodologie (méthode utilisée pour mener à bien la recherche). Ces limites sont expliquées ci-dessous :

a. Contraintes méthodologiques

Notre étude doit être exhaustive, cela n'est pas possible et les échantillons sont limités (quelques données considérées comme confidentielles). Mais malgré ces obstacles, nous avons pu obtenir quand même les données nécessaires à notre étude.

b. Manque de disponibilité

Nous avons eu un problème de disponibilité dans notre recherche. Les chargés de clientèle et les chargés d'études sont particulièrement visés par ce problème, le personnel de l'organisme d'accueil n'a pas suffisamment du temps pour faire de l'entretien qui rend également la collecte de données difficile.

Conclusion

La mise en place d'un audit interne permet de mieux contrôler une activité bancaire au sein de la banque. Ceci permet également d'acquérir d'autres clients et de les fidéliser dans la mesure où ces derniers ont plus de confiance grâce au rôle important joué par l'audit interne et aux différents systèmes de contrôle interne parfaitement définis.

En effet, la réussite de l'audit interne se mesure sur le terrain, notamment par des réalisations (rapports, la mise en œuvre des recommandations et la charte) qui sont en adéquation avec les missions qui lui sont assignées.

L'audit interne bénéficie d'une reconnaissance au sein de la banque. De plus, la majorité des responsables audités affirme que l'audit interne les aide à améliorer leurs méthodes de travail, à avoir une maîtrise et un système de gestion efficace des risques inhérents à leur activité et à avoir une parfaite connaissance des procédures liées à la réglementation bancaire.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La relancer de l'économie revient aux banques, qui doivent accompagner les entreprises en leur apportant les concours nécessaires au renouvellement de leur patrimoine ou à leur reconstitution dans un environnement à risque encore élevé. Cela révèle aujourd'hui la nécessité pour les banques d'adapter leurs politiques de crédits aux réalités du nouvel environnement des affaires, non seulement pour maintenir et accompagner sa clientèle actuelle, mais aussi pour attirer d'autres clients.

Notre objectif à travers cette étude était, de mettre en lumière l'importance de l'audit interne au niveau des banques, et qui, permet d'assurer l'efficacité du contrôle interne.

Afin de veiller au bon fonctionnement du système de contrôle interne au niveau d'une organisation, il est recommandé aux responsables de mettre en place une structure de surveillance et de suivi de ce système appelé : *Audit Interne*.

Le cadre théorique de cette recherche, nous a permis de faire le tour d'horizon des notions relatives aux concepts de l'audit interne et aux dispositifs d'octroi des crédits. Nous avons, donc, commencé à citer des définitions et des principaux apports de la littérature qui sont en relation avec notre sujet. Ainsi, nous avons considéré le dispositif du *contrôle interne* comme un élément indispensable qui nous conduit à bien analyser l'efficacité du processus d'octroi de crédit.

À cet effet, une bonne analyse de l'efficacité de ce processus, repose sur une véritable démarche de travail dont les principales étapes ont été exposées dans notre recherche. Nous ajoutons que la démarche est aussi importante que le résultat dans la mesure où c'est elle qui oblige les auditeurs à rechercher avec lucidité les forces et les faiblesses du processus.

Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur une méthodologie descriptive, analytique.

À l'issue de notre étude de cas, nous sommes en mesure de fournir des éléments de réponses à nos questions de recherche et notre problématique principale « Dans quelle mesure l'audit interne peut-il servir l'intérêt des banques algériennes, notamment dans la gestion du processus d'octroi et de gestion des crédits ? ».

En effet, il ressort de notre étude que pour mieux analyser le processus d'octroi de crédit, il faut définir une charte de crédit formelle, connue par tous les intervenants dans ce processus et contenant les objectifs de la banque, ainsi que les attentes des parties prenantes de l'activité bancaire (actionnaires, dirigeants, client etc.) concernant les catégories des concours à accorder, les critères d'analyse des dossiers de crédit et les garanties fournies par les clients.

En effet, la mise en œuvre du dispositif de contrôle dans le secteur bancaire est clairement orientée vers la gestion des risques, le développement des dispositifs et d'une culture de contrôle, et la recherche d'efficacité et de performance, mais aussi de veiller en permanence à la cohérence entre les faits et les procédures.

En parcourant ce mémoire, il convient de souligner l'importance de l'audit interne au sein de la banque, surtout en matière d'audit du dispositif de crédit, qui a fait l'objet de notre cas pratique à travers lequel des constatations et des recommandations sont clairement établies.

Les résultats de notre étude nous permettent d'énoncer les conclusions suivantes :

- L'audit interne est considéré comme une véritable composante de la gestion des risques bancaires en aidant les dirigeants à identifier les risques, à les évaluer, comment y répondre et à y faire face ;
- La responsabilité de l'audit interne est de s'assurer que les dispositifs de CI et de gestion des risques bancaires sont effectivement appliqués, adéquats et efficaces, ainsi que d'alerter la direction générale de tout risque actuel ou futur menaçant l'activité banque ;

Afin d'assumer toutes les responsabilités qui lui sont attribuées, l'équipe d'audit doit :

- Assurer la présence d'un contrôle interne régulier au sein de la structure en marquant sa traçabilité à différents niveaux hiérarchiques.
- suivre une méthodologie rigoureuse dans ses missions afin d'aboutir à des recommandations qui ne peuvent être que bénéfiques pour le bon fonctionnement de la banque.

Pour conclure, les deux volets théorique et pratique de ce mémoire, à travers notre recherche et nos essais d'auditer le processus d'octroi des crédits, ont enrichi nos connaissances acquises et nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement et la démarche d'une mission d'audit.

À la fin, nous espérons avoir contribué à la réflexion sur la problématique posée, d'autres recherches viendront enrichir la notre, car à la lumière des résultats atteints, il serait intéressant de se poser cette réflexion :

« L'impact de l'application d'audit interne sur la réduction du risque de crédit -Une étude de terrain sur un échantillon de banques commerciales ».

BIBLIOGRAPHIES

Bibliographie

➤ Les ouvrages

- ALBARELLO Luc, et Autres : Penser l'évaluation des politiques publiques, édition De Boeck Supérieur, Belgique, 2016.
- ARDOUIN Thierry et LACAILLE Sylvain : l'audit de formation –comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation-, édition DUNOD, Paris, 2005.
- BEGUIN Jean-Marc et BERNARD Arnaud : L'essentiel des techniques bancaires, Collection Livres-outils finance, 2008.
- BERTIN Elisabeth. : Audit interne : enjeux et pratiques à l'internationale, édition d'organisation (groupe EYROLLES), Paris, 2007.
- BOUTEMADJA Abdelmalek : L'AUDIT INTERNE Diagnostic pour la régulation systémique, collection L'entreprise, 2014.
- BOUYAKOUB Farouk, cité dans GASTON MAYEMBE : Risque de contrepartie dans les relations de crédit bancaire à long terme, édition L'Harmattan, France, 2022.
- CHELLY Dan et SEBELOUE Stéphane : Les métiers du risque et du contrôle dans la banque, édition OPTIMIND WINTER, Paris, 2014.
- DENIS Laurent : Droit de la distribution bancaire, édition emerit-Publishing, 4ème édition, 2020.
- DUBLET Guy : LA MAÎTRISE DES RISQUES APPLIQUÉE AUX PROJETS INFORMATIQUES, édition LULU, 2013.
- F. Howard STELLER. « Audit et méthodes générales », édition publie union, 1976.
- FEGHALI Khalil : Les techniques et les procédures d'audit comptable et financier: Principes internationales, édition L'Harmattan, Paris, 2015.
- GAVANOU Jean-François et VALIN Gérard : Controlor et auditor, édition Dunod, Paris, 2006.
- HULL John : Gestion des risques et institutions financières, édition Pearson Education, 2ème édition, Paris, 2007.
- IFACI-O.LEMANT : La conduite d'une mission d'audit interne, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1995.
- Inspections Générales des Ministères (CIGM) : Manuel d'audit Interne «Activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection», Manuel soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), Maroc, 2007
- J.RENARD : Théorie et Pratique de l'Audit Interne, édition d'organisation (groupe EYROLLES), 7ème édition, Paris, 2010.
- KOUASSI Jean-Baptiste : Analyse du processus d'octroi de crédits bancaires aux entreprises: Méthodes et techniques pour une meilleure prévention des risques », édition universitaires européennes, 2012.
- MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc : contrôle interne des risques, éditions d'organisation, Paris, 2004.

- MICHAUD Nelson : Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains, Publié par Presses de l'Université Laval, 2011.
- OGIEN, D : comptabilité et audit bancaires, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2008.
- PINET Claude : L'audit de système de management: Mettre en œuvre l'audit interne et l'audit de certification selon l'ISO 19011, édition LEXITIS, 2012.
- PINET Claude : L'audit de système de management: Mettre en oeuvre l'audit interne et l'audit de certification selon l'ISO 19011, édition LEXITIS, 2012.
- Renard J. : Théorie et pratique de l'audit interne, édition Eyrolles, 8eme édition, Paris, 2013.
- RENARD, J et CHAPLAIN, J-M : Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'Organisation, 5ème édition, 2004.
- SARDI Antoine : Audit et contrôle interne bancaire, édition AFGES, Paris, 2002.
- SARDI Antoine : Bâle II transposition en France, éditions Afiges, Paris, 2008.
- SCHICK Pierre : Memento d'audit interne: Méthode de conduite d'une mission, édition Dunod, Paris, 2007.
- SCHICK Pierre, VERA Jacques et BOURROUILH-PAREGE Olivier: Audit interne et référentiels de risques, édition Dunod, 2021.
- Sylvie de coussergues : « gestion de la banque », édition DUNOD, 2002.

➤ **Revues**

- AZZOUZI. (Y) et MADIES. (P) : Les risques de liquidité bancaire: Définitions, Interactions, et réglementations, in revue d'économie financière, N°107, Mars, 2012.
- SAIDJ Faiz : METHODOLOGIE ET CADRE DE REFERENCE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE L'AUDIT INTERNE, Revue nouvelle économie, n°:11, 2014.
- SILIADIN. Jonas : Comprendre la banque et son environnement en zone euro, Revue bancaire, N° 119, 2019.

➤ **Travaux universitaires**

- BAARA. (H) : Analyse des risques opérationnels liés à la pratique bancaire, Mémoire de Master 2 en science de gestion, Option finance et banque, Université Bejaia, 2010/2011.
- BOUZERA. (N) et DJEBBAR. (Z) : Exercice d'identification du risque opérationnel au niveau d'une banque, Mémoire de Master en science économique, Option: Monnaie Banque et Environnement International, Université de Bejaia, 2016/2017.
- NANTERME J-F: GESTION DE LA QUALITE, Audits internes et externes, Université Nancy 1 et Université Strasbourg 1.

➤ Textes réglementaire

- Circulaire n° 1935 du 19/06/2007 : instruction d'un dossier de crédit.
- règlement n°14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
- L'article 17 de l'instruction Banque d'Algérie n°74-94 et selon le règlement Banque d'Algérie n°14-03.
- Le règlement de la banque d'Algérie N°11/08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissement financiers.
- L'article 40 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, Journal officiel de la république algérienne, N°2, 13-01-1988.

➤ Site internet

- <https://www.synonyme-du-mot.com/les-articles/comment-definir-un-processus>.
- <https://www.fsrao.ca/fr/media/3156/download>
- <https://www.ferma.eu>
- <https://www.fsrao.ca/fr/media/3156/download>,
- <https://www.beswic.be/fr/blog/version-revissee-de-la-norme-iso-31000-sur-le-management-du-risque>.
- <https://www.giovanellapolidoro.com/les-principaux-risques-bancaires>.
- Site officiel de l'UFAI (Union Francophone de l'Audit Interne) : www.ufai.org.
- Site officiel de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes : www.ifaci.com.
- <https://www.ifac.org/>.

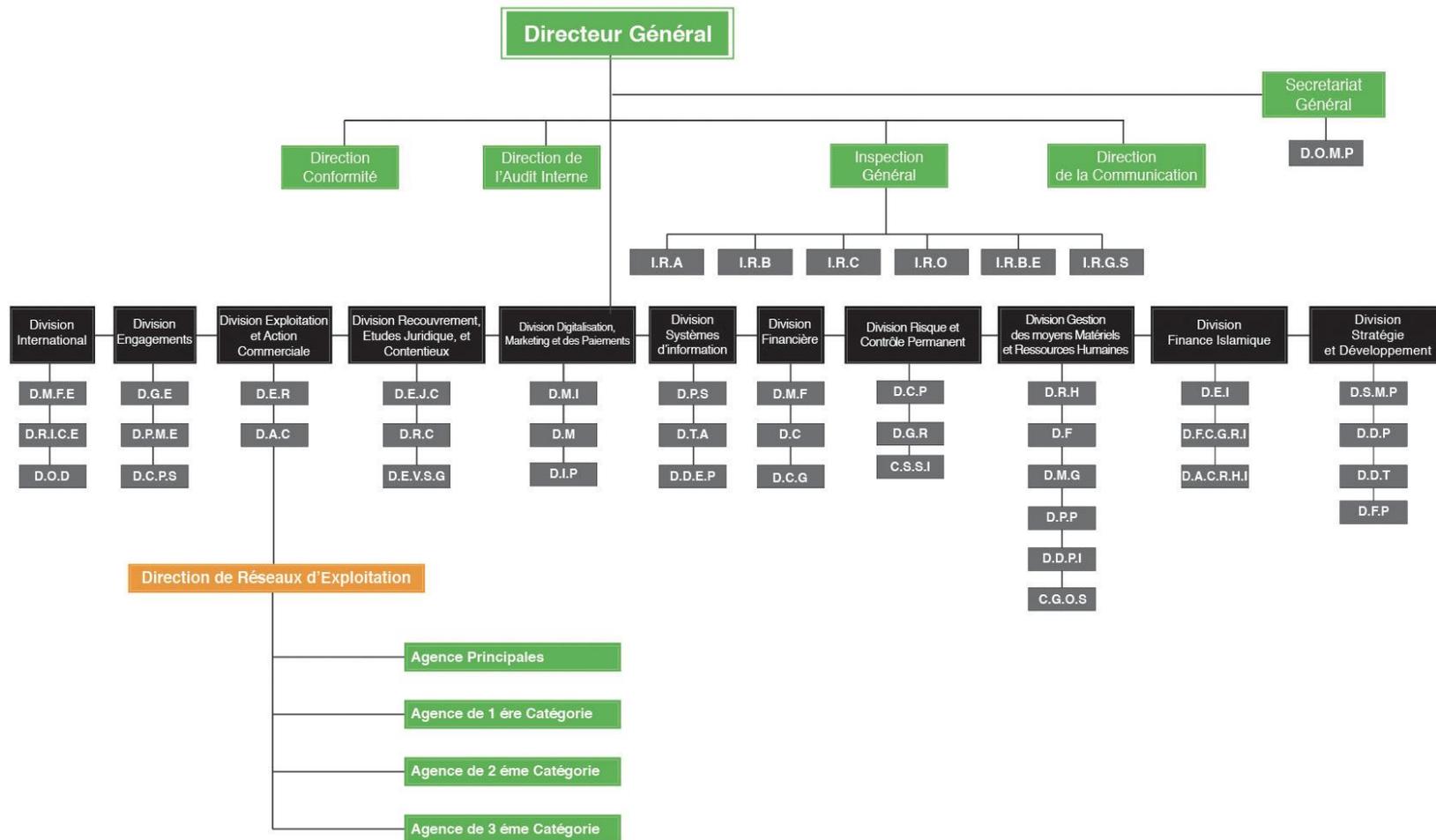
➤ Autres

- les documents internes de la BNA.
- Comité de Bâle pour le Contrôle Bancaire, 2004.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres* » (dispositif révisé), juin 2004.
- ISO 19011, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité*, 2002.
- Selon la Norme sur la vérification (SA) 200 (révisée) : *Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit conforme aux normes d'audit*, publiées par l'Institute of Chartered Accountants of India (ICAI).
- Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, version 31-05-2017,

ANNEXES

Annexes

Annexe N° 1: Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie



Annexe N° 2: Rapport détaillé, Fiche « Constat / Analyse / Recommandations »

<p>MISSION N° DU.....AU.....</p> <p>UNITE AUDITEE :</p> <p>THEME :</p> <p>OBJECTIF :</p>																			
<p>REFERENTIELS EXTERNES (textes ou dispositions réglementaires ou légaux)</p>																			
<p>REFERENTIELS INTERNES (Normes, procédures, instructions,d'origine BNAI :</p>																			
<p>CONSTAT</p> <p>ANALYSE</p> <p>FAMILLE DE RISQUE IMPACTEE (terminologie cartographie des risques) :</p> <p>Nature de risque :</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Cotation Risque Brut</td> <td style="width: 30%;">actuelle</td> <td style="width: 30%;">à réviser</td> <td style="width: 10%;">OUI</td> </tr> <tr> <td>NON + -</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cotation Risque Net</td> <td>actuelle</td> <td>à réviser</td> <td>OUI</td> </tr> <tr> <td>NON + -</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				Cotation Risque Brut	actuelle	à réviser	OUI	NON + -				Cotation Risque Net	actuelle	à réviser	OUI	NON + -			
Cotation Risque Brut	actuelle	à réviser	OUI																
NON + -																			
Cotation Risque Net	actuelle	à réviser	OUI																
NON + -																			
<p>RECOMMANDATION :</p>																			

Recommandation adressée à : (toujours une entité, jamais un individu)

NIVEAU DE LA RECOMMANDATION (graduation) :

Recommandation acceptée	OUI	NON
-------------------------	-----	-----

Annexe N° 4: Schéma du déroulement du processus d'Audit Interne

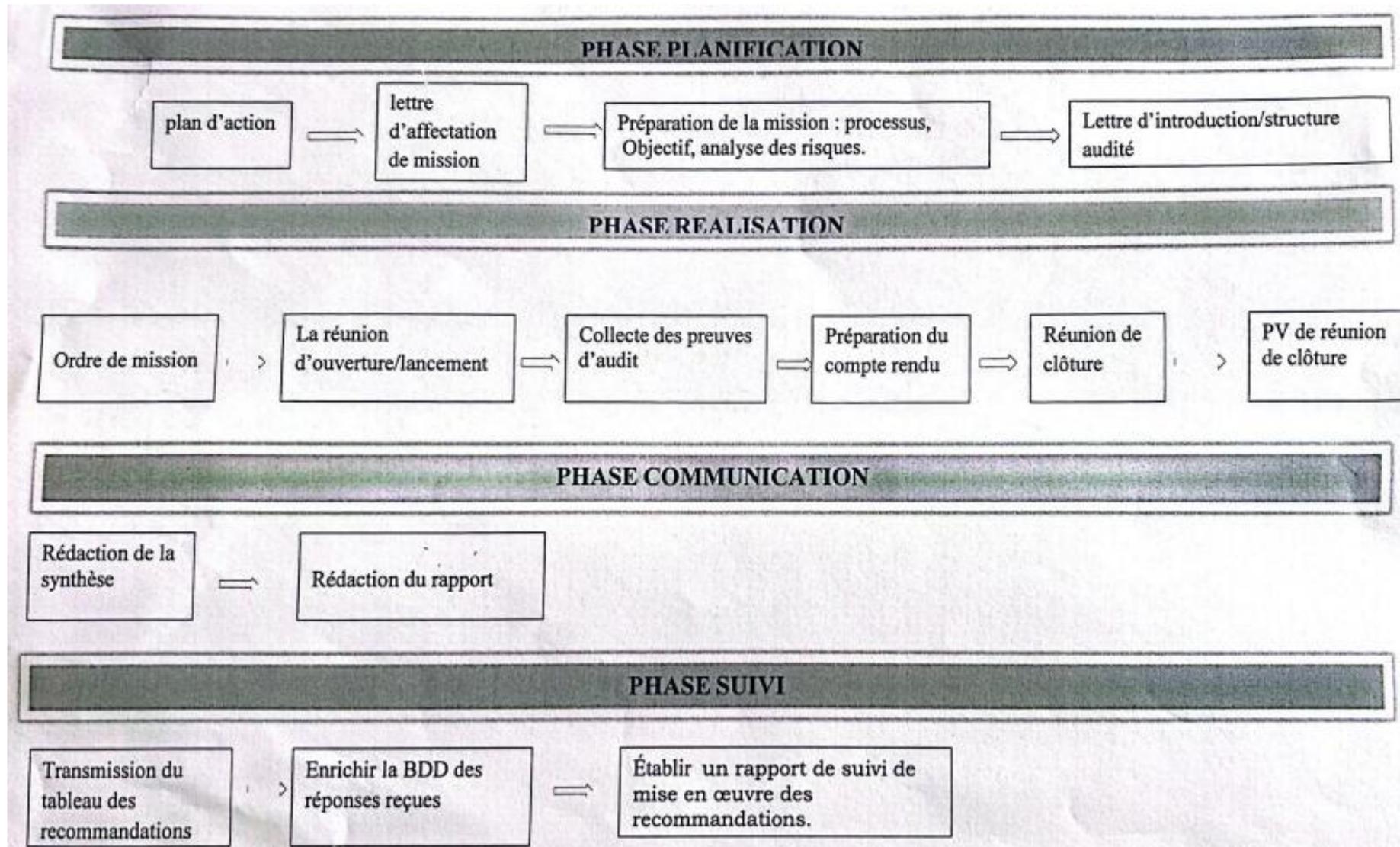


Table des matières

Table des matières

Sommaire	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Liste des annexes	vii
Liste des abréviations.....	viii
INTRODUCTION GENERALE	2
CHAPITRE I : LA BANQUE ET LE PROCESSUS D'OCTROI DES CREDITS	7
Introduction	7
Section 01 : Notion de processus d'octroi de crédits	7
1. Notion de processus	7
2. Le processus d'octroi des crédits bancaires	7
2.1 Premières phases : la décomposition du processus	8
a. Le montage du dossier de crédit	8
b. L'évaluation de l'entreprise	8
c. Montage et signature du contrat.....	10
d. La prise de garanties et réalisation.....	10
2.2 Deuxième phase : l'identification des risques associés.....	11
2.3 Troisième phase : la cotation des risques et cartographie	11
3. Les outils d'études des dossiers de crédit	14
a. La politique de crédit	14
b. Les notations internes	15
c. Le système des experts	15
Section 02 : les dispositifs prudentiels élaborés par les autorités.....	16
1. Les exigences des réglementations internationales.....	16
2. Les exigences de la réglementation bancaire en Algérie	17
2.1 L'instruction Banque d'Algérie n°74-94 -relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers-	17
a. Le ratio de solvabilité	17
b. Les ratios de division des risques	17
c. Le classement et provisionnement des créances	18
2.2 Le règlement BA n°11-08.....	19
3. Le ratio de structure du portefeuille.....	20
Section 03 : Notions de crédits et de Risque bancaire	20
1. La notion du crédit	20

2.	La typologie des risques liés au processus d'octroi de crédit	21
2.1	Notion du risque	21
2.2	Les risques liés à l'activité bancaire	22
2.2.1	Le risque de crédit	22
a.	Risque de défaut	22
b.	Risque d'exposition	23
c.	Risque de récupération	23
2.2.2	Le risque de marché.....	23
a.	Risque de taux d'intérêt global	23
b.	Risque de change	23
c.	Risque de liquidité	23
2.2.3	Le risque opérationnel.....	23
2.2.4	Autres risques	24
a.	Risque de concentration.....	24
b.	Risque de non-conformité.....	24
c.	Risque systémique	24
d.	Risque de réputation	24
e.	Risque stratégique	25
f.	Risque juridique	25
	Conclusion	25
	CHAPITRE II : APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'AUDIT INTERNE.....	27
	Introduction	27
	Section 01 : Notions fondamentales de l'Audit Interne.....	27
1.	Définitions de l'audit interne:.....	27
a.	Définition 1	27
b.	Définition 2	28
c.	Définition 3	29
d.	Définition 4	29
e.	Définition 5 -Selon le règlement Algérien-.....	29
2.	Les missions de l'audit interne	29
3.	L'évolution de la notion de l'audit interne.....	30
4.	Les fonctions voisines de l'audit interne.....	31
a.	L'audit externe	31
b.	L'inspection générale.....	32
c.	contrôle interne	33
	Section 02 : Cadre de référence et réglementaire de l'audit interne	34
1.	Le code de déontologie	35

a.	Champ d'application et caractère obligatoire.....	35
b.	Les principes fondamentaux	36
c.	Les règles de conduite	36
2.	Les normes internationales de la pratique de l'audit interne.....	37
a.	Les normes de Qualification	37
b.	Les normes de Fonctionnement.	38
c.	Les normes de Mise en œuvre :.....	38
Section 03 : Audit du processus d'octroi et de gestion des crédits		39
1.	Approche d'audit par les risques	39
2.	Composantes du risque d'audit	39
3.	La démarche de l'audit du processus d'octroi de crédits	39
□	L'ordre de mission ou lettre de mission	40
□	L'organisation de la mission : les différentes étapes et chronologies	41
1.	La phase d'étude ou de préparation:.....	41
a.	Le plan d'approche.....	41
b.	Le rapport d'orientation	43
2.	La phase de vérification ou de réalisation	44
3.	La phase de conclusion	47
4.	Les techniques de l'auditeur interne	48
4.1	Approche globale	49
a.	Analyse économique et financière.....	49
b.	Volume et type de transaction.....	49
c.	Diagramme de circulation	49
4.2	Approche par questions	49
a.	L'interview :.....	49
b.	Les questionnaires d'audit.....	50
4.3	Approche par vérification :	51
a.	Observation physique	51
b.	Les procédures de contrôle analytiques	51
4.4	Approche par sondage	51
4.5	Technique d'Audit Assisté par Ordinateur (TAAO)	51
a.	Extraction et interrogation des fichiers informatiques.....	51
b.	Utilisation d'outils informatiques pour le traitement et la manipulation des données	52
Conclusion		52
CHAPITRE III : L'AUDIT DU PROCESSUS D'OCTROI ET DE GESTION DES CREDITS PAR CAISSE –AU SEIN DE LA BNA-		54
Introduction		54

Section 01 : Présentation de la structure d'accueil « direction de l'audit interne de la BNA »	55
1. Présentation de la Direction d'Audit Interne de la BNA.....	55
2. Missions de la Direction de l'Audit Interne.....	55
3. Champ d'activité de la Direction de l'Audit Interne.....	56
4. Organisation et Attributions.....	56
4.1 Attribution du Directeur d'Audit.....	57
4.2 Attributions de l'Auditeur Senior.....	58
4.3 Attributions de l'Auditeur.....	58
4.4 Attributions de l'Auditeur junior.....	58
4.5 Attributions de l'Assistant administratif.....	58
Section 02 : Méthodologie de l'étude	59
1. Le Modèle d'Analyse.....	59
2. La collecte et l'analyse des données.....	60
2.1 La collecte des données.....	61
a. L'analyse documentaire.....	61
b. L'observation physique directe.....	61
2.2 Les outils d'analyse des données collectées.....	61
a. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	61
b. Le tableau des forces et des faiblesses.....	65
3. Description du Processus d'octroi de crédits au sein de la BNA.....	66
Section 03 : Audit du processus d'octroi des crédits au sein de la Banque Nationale d'Algérie –BNA-	68
1. La procédure d'octroi du crédit au sein de la BNA.....	68
2. Exécution d'une mission d'audit du dispositif d'octroi de crédit au sein de la BNA :.....	68
PHASE 01 : LANCEMENT DE LA MISSION	69
A. Etape de reconnaissance.....	69
<input type="checkbox"/> Prise de connaissance du domaine audité.....	70
<input type="checkbox"/> Elaboration d'un Plan d'Approche.....	70
B. Etape d'analyse des risques.....	72
C. L'étape de choix des objectifs.....	72
D. Étape de détermination des tâches.....	73
PHASE 02 : REALISATION DE LA MISSION	73
1. Identification des risques du processus d'octroi des crédits par caisse.....	73
2. La grille de séparation des tâches au sein des services crédits.....	77
3. QCI.....	78
4. Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP).....	80

5. Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus d’octroi des crédits	84
5.1 Le test de conformité du CI	85
5.2 Le test de Pertinence du CI	86
a. Le Test de Pertinence sur l’élaboration et l’étude de dossier	86
b. Le Test de Pertinence sur la mise en place du crédit	86
c. Le Test de Pertinence sur le suivi et le dénouement du crédit	87
5.3 Test de permanence du CI	88
PHASE 03 : LA PHASE DE CONCLUSION	90
1. Recommandations pour amélioration du processus d’octroi des crédits	90
2. Les résultats attendus	95
a. Résultat financier et économique.....	95
b. Qualité du portefeuille	95
c. Maîtrise des risques de crédit.....	95
d. Mettre davantage l'accent sur l'expérience et la formation acquises	95
3. Les limites	96
3.1 Les limites du dispositif du CI	96
3.2 Les limites de la digitalisation	96
3.3 Les limites de la recherche	97
a. Contraintes méthodologiques	97
b. Manque de disponibilité	97
Conclusion	97
CONCLUSION GENERALE	99
Bibliographie	102
Annexes	106
Table des matières	111

Résumé

Les banques et les établissements financiers opèrent dans un environnement en évolution rapide et perpétuel. Le développement et la complexité des activités bancaires ont saturé les services du contrôle interne. En effet, dans un tel environnement, il devient primordial d'auditer la banque.

Vu la complexité du thème audit interne bancaire, nous avons essayé de délimiter notre sujet à l'audit interne du dispositif d'octroi de crédit par caisse.

Afin d'y parvenir, ce présent travail s'est scindé en deux volets, le premier volet est théorique, dans lequel nous nous intéressons à expliquer théoriquement quelques concepts de base sur l'audit interne, de présenter le mieux la place qu'occupe l'audit interne dans la banque et enfin d'apporter plus de précision sur sa démarche à suivre.

Tandis que le second volet est le cas pratique de notre étude. À cet effet, nous avons opté pour la direction d'audit interne de la Banque Nationale d'Algérie comme organisme de stage, en suivant une démarche descriptive analytique pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

Mots clés :

Audit interne, contrôle interne, risque bancaire, processus d'octroi de crédits.