

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOD MAMMERI TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité



**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Audit & Comptabilité**

Thème :

**L'audit interne de la caisse
Au sein d'une banque
cas : BNA Azazga agence 462**

Mémoire réalisé par :

- REMAKI MOHAMED AMINE
- BOUADANI ISAAC

Sous la direction de la professeure RACHEDI Akila

Membres du jury :

- M. ZERFHEFAOUI Lyas. MCA. UMMTO.....Président
- Mme RACHEDI Akila. Professeur. UMMTO.....Rapporteur
- Mme BOUROKBA Rafika.MAA.UMMTO.....Examineur

Soutenu le : 03/07/2025

Année universitaire 2024/2025

Remerciements

Merci à Dieu, le Tout-Puissant, qui m'a accordé la patience, la volonté et la force nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrante, Madame RACHEDI, pour son accompagnement précieux, ses conseils judicieux, sa disponibilité et sa rigueur scientifique tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses remarques pertinentes et son encadrement méthodique ont grandement contribué à la qualité de ce travail.

Je remercie également l'ensemble des membres du jury, pour avoir accepté d'évaluer ce mémoire, ainsi que pour l'intérêt qu'ils y ont porté.

Je tiens à adresser mes vifs remerciements à l'ensemble du personnel de la Banque Nationale d'Algérie – Agence d'AZAZGA et La direction régionale de Tizi Ouzou, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et les informations précieuses qu'ils m'ont fournies dans le cadre de mon étude de terrain.

Je remercie également l'ensemble des enseignants du Département des Sciences Économiques de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, pour les connaissances qu'ils m'ont transmises tout au long de mon parcours académique.

Mes remerciements vont également à mes collègues et camarades de promotion pour leur soutien moral, leurs échanges enrichissants et leur amitié.

Enfin, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma famille, en particulier à mes parents, pour leur soutien inconditionnel, leurs prières, leur patience et leurs encouragements constants durant cette étape importante de ma vie.

Dédicaces

*À mes très chers parents,
pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices, leurs prières, leur patience et
leur soutien sans faille tout au long de mon parcours.
Qu'Allah vous accorde santé, longue vie et bonheur.
Je vous dédie ce travail avec tout mon amour et ma reconnaissance.*

*À mes frères et sœurs,
pour leur présence, leur affection et leur encouragement.
Merci de toujours croire en moi.*

*À mes amis(es) fidèles et sincères,
qui m'ont accompagné dans les moments de doute et de fatigue,
et avec qui j'ai partagé des instants de joie et de solidarité.*

*À tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce
mémoire,
recevez ici l'expression de ma profonde gratitude.*

Liste des figures

Figure	Page
Figure n°1 : structure du COSO II	25
Figure n°2 : typologies de missions et objectifs	31
Figure n° 3 : classification des risques	45
Figure n° 4 : processus d'audit interne de la caisse	58
Figure n° 5 : organigrammes de la BNA	75
Figure n°6 : structure de l'agence 462	76

Liste des tableaux

Liste des tableaux	Page
Tableau N°01 : réalisation de la BNA (2020-2025) par unité	79
Modules principaux du logiciel Delta	83
Vérifications opération (versement)	89
Vérifications opération (retrait)	90
Vérification opération (change manuel)	91
Vérification opération (télécompensation)	93
Vérification opération (clôture de caisse de fin de journée)	94
Vérification opérations (transfert de fond caisse accessoire caisse principale)	95
Vérification (opération émission de chèque de banque)	96
Vérifications de la (caisse)	97
Vérification opération (remise de chèque à l'encaissement)	98
Synthèse des constats	102

Liste des Abréviations

Abréviations	Signification
AML	Anti-Money Laundering (Lutte contre le blanchiment d'argent)
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision (Comité de Bâle)
BCE	Banque Centrale Européenne
BNA	Banque Nationale d'Algérie
BRI	Banque des Règlements Internationaux
CET1	Common Equity Tier 1
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRD	Capital Requirements Directive
CRR	Capital Requirements Régulations
D.C	Direction de Comptabilité / Département Crédit
D.C.P.S	Direction du Crédit Participatif et Spécifique
D.D.E.P	Direction du Développement et Étude du Projet

D.E.J.S	Direction des Études Juridiques et du Contentieux
D.E.R	Direction Encadrement du Réseau
D.F	Direction de la Formation
D.G.A.B	Département de la Gestion Administrative et du Budget

D.G.E	Direction des Grandes Entreprises
D.M.C	Direction Marketing et Communication
D.M.F.E.	Direction des Mouvements Financiers avec l'Étranger
D.M.F.	Direction des Marchés Financiers
D.M.G.	Direction des Moyens Généraux
D.M.I.P.	Département de la Monétique et Instruments de Paiement
D.O.D.	Direction des Opérations Documentaires
D.P.A.C.	Département Promotion et Animation Commerciale
D.P.M.E.	Direction des Petites et Moyennes Entreprises
D.P.O.	Direction de la Prévision et de l'Organisation
D.P.P.	Direction de la Préservation du patrimoine
D.P.R.S.	Direction du Personnel et des Relations Sociales
D.P.S.	Direction de la Production et des Services
D.R.G.	Direction des Réalisations des Garanties

D.R.I.C.E	Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur
D.S.E.R.C.	Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement des Créances
D.T.A.	Direction des Technologies et de l'Architecture
E.S.G	Environnement, Social et Gouvernance
IA	Intelligence Artificielle
ICAAP	Internal Capital Adequacy Assessment Process
IIA	Institute of Internal Auditors
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIPF	International Professional Practices Framework
ILAAP	Internal Liquidity Adequacy Assessment Process
KPI	Key Performance Indicator
KRI	Key Risk Indicator
LCB/FT	Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme
LGD	Loss Given Default
RPA	Robotic Process Automation

SI	Système d'Information
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation
SREP	Supervisory Review and Evaluation Process
SSM	Single Supervisory Mechanism
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
VAR	Value at risk

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

Introduction.....	01
Section 1 : Spécificités de l'environnement bancaire.....	02
Section 2 : Risques bancaires et rôle de l'audit dans leur maîtrise.....	11
Section 3 : Cadre légale et réglementaire applicable.....	22
Conclusion.....	36

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

Introduction.....	38
Section 1 : Définition et typologie des opérations de caisse.....	40
Section 2 : Processus de réalisation d'un audit interne de caisse.....	47
Section 3 : Risques liés à la caisse et finalités de l'audit.....	59
Conclusion.....	72

Chapitre III : Cas pratique niveau BNA AZAZGA 462

Introduction.....	73
Section 1 : Présentation de l'agence BNA.....	74

Section 2 : Réalisation de l'audit interne des opérations de caisse.....82

Conclusion.....104

Conclusion générale

Introduction générale

Le secteur bancaire constitue aujourd'hui un pilier fondamental du système économique moderne. Il joue un rôle central dans la mobilisation de l'épargne, le financement de l'investissement, la gestion des moyens de paiement, ainsi que dans la régulation de la liquidité et le soutien à la croissance économique.

En tant qu'intermédiaires financiers, les établissements bancaires sont au cœur de la vie économique, facilitant les échanges, canalisant les ressources financières et contribuant à la stabilité du système financier. Cette centralité dans les dynamiques économiques contemporaines rend la confiance dans le fonctionnement des banques indispensable, tant pour les usagers que pour les autorités de régulation.

Cependant, les banques évoluent dans un environnement particulièrement complexe et en constante mutation. Elles sont confrontées à une multitude de défis : la globalisation des marchés, la volatilité économique, la sophistication croissante des produits financiers, l'essor des technologies numériques, et surtout, un cadre réglementaire de plus en plus rigoureux. Cette conjoncture accroît leur exposition à divers types de risques financiers, opérationnels, réglementaires, informatiques, et réputationnels qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent avoir des conséquences graves non seulement pour l'institution concernée, mais aussi pour l'ensemble du système financier.

Dans ce contexte, la mise en place de mécanismes de contrôle efficaces devient une exigence prioritaire. Parmi ces dispositifs, l'audit interne occupe une place stratégique. Loin d'être une simple activité de vérification a posteriori, il s'impose aujourd'hui comme un outil d'accompagnement, d'évaluation et d'aide à la décision. Il permet de fournir une assurance raisonnable sur l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, la conformité des opérations, et la maîtrise des risques inhérents aux activités bancaires. Il s'agit d'une fonction indépendante et objective, intégrée au cœur de la gouvernance des établissements financiers, qui contribue activement à la fiabilité et à la transparence du système bancaire.

L'évolution de la réglementation internationale, notamment à travers les accords de Bâle et les directives émanant des autorités de supervision, a également renforcé les exigences en matière d'audit interne. La gouvernance bancaire moderne impose une structuration rigoureuse des fonctions de contrôle, avec une hiérarchisation claire, une indépendance effective, et une approche basée sur les risques. Ces normes visent à renforcer la résilience des établissements, à prévenir les crises systémiques et à restaurer la confiance des parties prenantes.

L'Algérie, à l'instar de nombreux pays, a progressivement intégré ces exigences dans son cadre législatif et réglementaire. Les réformes engagées par la Banque d'Algérie ont pour objectif de renforcer le dispositif de contrôle interne dans les établissements de crédit, en instaurant des normes précises concernant l'organisation, les missions et les responsabilités de l'audit interne. Ces mesures sont essentielles pour assurer la solidité des institutions financières nationales, améliorer leur transparence, et soutenir leur intégration dans le système bancaire international.

Dans cette optique, ce travail de recherche se propose d'explorer la fonction d'audit interne dans le secteur bancaire, en mettant l'accent sur ses fondements théoriques, son cadre réglementaire, ses mécanismes de mise en œuvre et son rôle dans la prévention et la maîtrise des risques. Il s'agit également de comprendre comment cette fonction stratégique s'adapte aux spécificités du secteur bancaire algérien, aux défis posés par la digitalisation, ainsi qu'aux exigences croissantes en matière de conformité et de performance.

Ce travail vise ainsi à offrir une lecture critique et analytique de l'audit interne comme levier de gouvernance, de fiabilité financière et de gestion des risques, tout en tenant compte des mutations profondes qui traversent aujourd'hui le monde bancaire.

C'est pourquoi, ce travail s'intéresse à comprendre la fonction d'audit interne à travers la question de fiabilité des opérations effectuées au niveau de la caisse au sein d'une banque.

A cet effet, la question principale qui se pose est la suivante :

Comment l'audit interne appliqué à la caisse contribue-t-il à sécuriser les flux financiers et à renforcer la fiabilité des opérations en agence bancaire ?

Pour répondre à cette problématique, notre réflexion s'organisera autour des trois questions secondaires suivantes :

- Quels indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité de l'audit dans la détection des erreurs et des fraudes liées aux opérations de caisse en agence ?
- Quelles sont les principales causes d'écarts de caisse en agence, et comment l'audit les corrige-t-il ?
- Dans quelle mesure le contrôle des pièces justificatives améliore-t-il la qualité comptable des opérations de caisse ?

Afin de répondre à nos questionnements nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : La réalisation régulière des audits de caisse permet de détecter rapidement les irrégularités, les erreurs de manipulation ou les tentatives de fraude.

H2 : L'audit interne contribue à la réduction des écarts de caisse et à la sécurisation des mouvements d'espèces en assurant un contrôle rigoureux des justificatifs.

H3 : L'audit interne garantit la fiabilité des enregistrements comptables liés aux opérations de caisse par un contrôle approfondi des écritures et des pièces justificatives.

Ainsi, l'objet de cette recherche consiste à analyser de manière approfondie le rôle de l'audit interne appliqué aux opérations de caisse dans une agence bancaire, en mettant en lumière son impact sur la sécurisation des flux financiers et la fiabilité des traitements opérationnels.

À travers une étude de cas menée au sein de l'agence d'AZAZGA de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), ce travail vise à évaluer dans quelle mesure les missions d'audit interne permettent de détecter les faiblesses du contrôle interne, de prévenir les risques opérationnels (erreurs, fraudes, pertes d'espèces) et d'améliorer la conformité des pratiques aux normes internes et réglementaires.

L'objectif est également de comprendre les dynamiques organisationnelles, humaines et technologiques qui influencent l'efficacité de l'audit dans un environnement bancaire local, marqué à la fois par une forte manipulation d'espèces et par une digitalisation encore partielle. Ce travail ambitionne enfin d'identifier les leviers d'amélioration possibles, tant au niveau des méthodes d'audit que de la gestion des risques de caisse, en vue de renforcer la gouvernance et la performance opérationnelle des agences bancaires algériennes.

Afin de répondre au mieux à notre problématique et aux différentes questions, nous avons réparti notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre analyse les particularités de l'environnement bancaire, les principaux risques auxquels les banques sont exposées ainsi que le rôle de l'audit interne dans leur maîtrise, avant d'examiner le cadre légal et réglementaire qui encadre cette fonction en milieu bancaire.

Le deuxième chapitre étudie les opérations de caisse en définissant leurs différentes typologies, détaille le processus de réalisation d'un audit interne appliqué à ces opérations, et analyse les risques qui y sont liés ainsi que les finalités de l'audit en matière de sécurisation et de contrôle.

Le troisième chapitre s'intéresse à la présentation générale de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), et le déroulement d'une mission d'audit interne de la caisse au niveau d'une agence de la banque.

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

Introduction :

Le secteur bancaire joue un rôle fondamental dans le bon fonctionnement de l'économie. En tant qu'intermédiaires financiers, les établissements bancaires assurent la transformation de l'épargne en investissement, la gestion des moyens de paiement, ainsi que la stabilité du système financier. Cependant, cette position stratégique les rend particulièrement exposés à une grande diversité de risques : risques financiers, opérationnels, réglementaires, technologiques ou encore réputationnels. De surcroît, l'environnement bancaire est marqué par une complexité croissante des produits et services proposés, par l'émergence constante de nouvelles technologies et par une réglementation de plus en plus exigeante, à l'échelle nationale comme internationale.

Dans ce contexte, l'audit interne est devenu un pilier essentiel de la gouvernance bancaire. Il ne se limite plus à une fonction de vérification ponctuelle, mais s'inscrit comme un outil stratégique d'aide à la décision, de prévention et de maîtrise des risques. Son rôle est d'évaluer, de manière indépendante et objective, l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, la conformité des opérations, ainsi que l'efficacité des processus de gestion des risques. En apportant une assurance raisonnable à la direction générale et au conseil d'administration, l'audit interne contribue activement à la solidité et à la résilience des établissements financiers.

L'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre les particularités de l'audit interne dans le secteur bancaire, à travers trois axes principaux. Dans un premier temps, nous étudierons les spécificités de l'environnement bancaire, qui influencent directement la nature et les modalités des missions d'audit. Ensuite, nous analyserons les principaux risques bancaires et la manière dont l'audit interne participe à leur identification, leur évaluation et leur maîtrise. Enfin, nous examinerons le cadre légal et réglementaire qui encadre la fonction d'audit interne dans les établissements bancaires, afin de comprendre les exigences auxquelles elle est soumise et les normes qui la structurent.

Section 1 : Spécificités de l'environnement bancaire

Le secteur bancaire constitue un pilier essentiel de l'économie mondiale, jouant un rôle central dans la circulation des capitaux et la gestion des risques financiers. Selon la Banque centrale européenne (BCE), « les banques sont cruciales pour assurer la stabilité financière et soutenir la prospérité économique en facilitant l'allocation des ressources et la gestion des risques »¹. En tant qu'intermédiaires, les banques collectent les dépôts des épargnants pour les transformer en crédits accordés aux particuliers et aux entreprises. Elles financent ainsi les investissements, gèrent les liquidités et participent à la dynamique économique, tout en étant soumises à des réglementations strictes pour prévenir les crises systémiques. Ce dernier regroupe diverses institutions financières, notamment les banques commerciales, les banques d'investissement, les banques centrales et les entités spécialisées comme les institutions de microfinance. Chacune de ces structures joue un rôle spécifique au sein de l'écosystème économique, bien qu'elles partagent des fonctions communes. Ces institutions opèrent dans un cadre réglementaire rigoureux visant à garantir la stabilité financière et à protéger les déposants.

1) Définition de la banque :

Selon les articles 66 à 72 de l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit : « Les banques sont des personnes morales qui sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle des opérations de banque, ainsi que certaines opérations connexes à leur activité »².

2) Les principales institutions financières

A) Les banques commerciales

Elles assurent l'intermédiation financière en collectant les dépôts des ménages, entreprises et administrations pour financer les crédits. Elles proposent aussi des services de paiement, change, gestion de comptes, et financement du commerce international. La banque commerciale est essentielle car elle transforme les échéances et les risques liés aux dépôts et crédits³

¹ BCE, 2022

² L'article 68 de l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit

³ Bernet-Rolland, 2008

B) Les banques d'investissement

Ces banques interviennent sur les marchés financiers, accompagnent les entreprises dans les levées de capitaux, conseils en fusions-acquisitions et gèrent des portefeuilles pour clients institutionnels ou fortunés. Elles jouent un rôle clé dans l'organisation des marchés de capitaux et la structuration des opérations complexes⁴

C) Les banques centrales

Institutions publiques indépendantes, elles pilotent la politique monétaire, émettent la monnaie, régulent le système bancaire et interviennent comme prêteur en dernier ressort. Leur mission est d'assurer la stabilité des prix et financière. En Algérie, la Banque d'Algérie est régie par l'Ordonnance n° 03-11 de 2003 (Ordonnance n° 03-11, 2003 ; Banque d'Algérie, 2023 ; BCE, 2022).

D) Les institutions de microfinances

Ces institutions offrent des services financiers adaptés aux populations exclues du système bancaire classique, favorisant l'inclusion financière et le développement économique. Elles facilitent l'accès au crédit et à l'épargne pour les populations défavorisées, notamment rurales. En Algérie, plusieurs programmes publics soutiennent la microfinance⁵

3) La nature des produits et services bancaires

3.1 - les produits de crédits

Les produits de crédit sont parmi les plus importants pour les banques, car ils leur permettent de générer des revenus à travers les intérêts payés par les emprunteurs. Selon une étude de la Banque mondiale, « les prêts bancaires représentent une part importante du financement pour les entreprises et les ménages dans la plupart des économies mondiales »⁶

⁴ AMF, 2021

⁵ CGAP, 2020 ; Ordonnance n° 12-03, 2012 ; Banque mondiale, 2021 ; ANGEM

⁶ Banque mondiale, 2021 *Global Financial Development Report 2021: Banking on SMEs*. Washington, DC : World Bank. Page 45

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

Les banques accordent différents types de crédits, chacun ayant ses spécificités :

A. Prêts personnels

Ces crédits sont généralement utilisés pour des besoins de consommation personnelle, tels que l'achat d'une voiture ou le financement de travaux. Ils sont souvent non garantis, ce qui implique un risque plus élevé pour les banques.

B. Crédit immobilier

Ce type de crédit est destiné à financer l'achat de biens immobiliers. C'est généralement un prêt à long terme, souvent à taux fixe ou variable, garantissant une certaine stabilité pour les banques.

C. Prêts à la consommation

Ces prêts sont spécifiquement destinés à financer des biens de consommation courante, comme des appareils électroménagers ou des voyages.

D. Prêts aux entreprises

Les banques prêtent également aux entreprises, notamment pour le financement du fonds de roulement ou des investissements en capital. Ce type de crédit est souvent plus risqué, surtout pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui sont moins solides financièrement que les grandes entreprises.

3.2 -Les produits de dépôt et d'épargne

En parallèle des prêts, les banques collectent également des fonds auprès de leurs clients sous forme de dépôts. Ces dépôts servent de base à l'octroi de crédits. Les produits de dépôt comprennent :

1. Comptes courants

Les comptes courants sont utilisés pour les transactions quotidiennes, comme les paiements et les virements. Ils ne génèrent généralement pas d'intérêts.

2. Comptes d'épargne

Les comptes d'épargne permettent aux déposants de gagner des intérêts sur leurs fonds. Cependant, les taux d'intérêt sont souvent faibles, ce qui incite certains clients à chercher des produits plus rentables.

3. Certificats de dépôt et placements à terme

Ces produits sont des instruments d'épargne plus long terme, offrant généralement des rendements plus élevés en échange d'un engagement à ne pas retirer les fonds avant une certaine période.

4) Le rôle économique des banques et la politique monétaire

Les banques jouent un rôle central dans l'économie en facilitant l'allocation des ressources financières et en soutenant la politique monétaire. Elles agissent comme intermédiaires entre les épargnants, qui déposent leurs fonds, et les emprunteurs, qui financent leurs projets. Elles évaluent les risques, fixent les conditions de crédit et assurent la liquidité du système financier. Cette intermédiation est essentielle pour le financement des investissements et la croissance économique. Les banques centrales, utilisent la politique monétaire pour influencer l'économie. Elles ajustent les taux d'intérêt directeurs pour contrôler l'inflation et stimuler ou freiner l'activité économique. Les banques commerciales jouent un rôle clé dans la transmission de ces politiques en ajustant leurs taux d'intérêt et en modifiant leurs conditions de crédit en réponse aux décisions des banques centrales.

5) la gestion des risques

Les banques sont confrontées à différents types de risques, notamment le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque opérationnel. Une gestion efficace de ces risques est essentielle pour maintenir la stabilité financière.

A. Le risque de crédit

Le risque de crédit est le risque que les emprunteurs ne remboursent pas leurs prêts. Les banques évaluent ce risque en analysant la solvabilité de l'emprunteur à travers des **notations de crédits**, qui déterminent la probabilité de défaut. En cas de défauts massifs, les banques peuvent subir d'importantes pertes.

B. Le risque de marché

Ce risque est lié aux fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change, ou encore du prix des actifs financiers. Les banques utilisent des outils comme les produits dérivés pour se protéger contre ce type de risque.

C. Le risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond à l'incapacité d'une banque à faire face à ses obligations à court terme. Selon la Banque des règlements internationaux, « le maintien d'un ratio de liquidité adéquat est crucial pour garantir la continuité des opérations bancaires, même en période de stress »⁷

D. Le risque opérationnel

Ce risque provient d'erreurs humaines, de fraudes, ou de défaillances informatiques. Les banques mettent en place des procédures strictes et des audits réguliers pour limiter ces risques.

6) Une réglementation stricte et son impact

Le secteur bancaire est soumis à une réglementation complexe, élaborée pour protéger les déposants, garantir la stabilité des institutions financières et prévenir les crises systémiques. Cette réglementation est définie tant au niveau national qu'international.

-Les accords de Bâle

Les accords de Bâle, établis par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, représentent l'un des cadres les plus importants pour réguler le secteur bancaire à l'échelle mondiale. Ces accords visent à renforcer la résilience des banques en imposant des exigences de capitalisation et en définissant des normes de gestion des risques.

1. Bâle I (1988)

Cet accord a établi un ratio minimum de fonds propres pour les banques, soit 8 % des actifs pondérés en fonction du risque. Cela a permis de garantir que les banques aient suffisamment de réserves pour faire face aux pertes.⁸

⁷ BIS, 2020

⁸ Heffernan, S. (2005). *Modern Banking*, pp. 195–210, Wiley.

2. Bâle II (2004)

Bâle II a introduit des exigences plus strictes en matière de gestion des risques et de transparence financière. L'un des principaux objectifs était de mieux adapter le capital des banques au risque réel auquel elles sont exposées.⁹

3. Bâle III (2010)

Suite à la crise financière de 2008, Bâle III a renforcé les exigences en matière de liquidité, imposant aux banques de maintenir des réserves plus élevées et de limiter leur levier financier. Ces réformes visent à prévenir les défaillances bancaires majeures en période de crise économique.¹⁰

Selon le Comité de Bâle, « les réformes de Bâle III ont pour objectif d'améliorer la stabilité financière mondiale en réduisant le risque de faillite bancaire et en renforçant la confiance des investisseurs »¹¹

Régulations nationales et conformité

Outre les accords internationaux, chaque pays dispose de son propre cadre réglementaire. En France, l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) supervise les activités bancaires pour garantir la conformité aux lois nationales et européennes. Elle veille à ce que les banques respectent les exigences de solvabilité et de liquidité, tout en protégeant les consommateurs et en évitant les pratiques abusives.

⁹ Saunders, A., & Allen, L. (2020). *Credit Risk Management In and Out of the Financial Crisis* (3rd ed.), pp. 220–240, Wiley Finance.

¹⁰ Saunders, A., & Allen, L. (2020). *Credit Risk Management In and Out of the Financial Crisis* (3rd ed.), pp. 245–270, Wiley Finance.

¹¹ BIS, 2021

7) la digitalisation du secteur bancaire

7.1) Définition et contexte de la digitalisation bancaire

La digitalisation du secteur bancaire désigne le processus par lequel les banques adoptent les technologies numériques pour transformer leurs produits, services et modes de fonctionnement. Elle repose principalement sur l'intégration de l'informatique, de l'intelligence artificielle, du cloud computing et de la mobilité pour offrir des services plus rapides, plus accessibles et plus sécurisés aux clients.

Selon **Chris Skinner**, « la banque numérique est une nouvelle forme de relation client où la technologie devient le principal vecteur de distribution, d'interaction et de production »¹²

La digitalisation s'inscrit dans une mutation plus globale du paysage économique, caractérisée par l'émergence des fintechs, des nouveaux usages mobiles et de l'exigence croissante des consommateurs pour des services personnalisés, accessibles en tout temps.

7.2) Les principaux axes de la digitalisation bancaire

a) L'automatisation des opérations

Les opérations de guichet classiques (retraits, virements, dépôt de chèques) sont de plus en plus remplacées par des interfaces numériques : applications mobiles, distributeurs intelligents, plateformes en ligne.

Comme le souligne Benoît Le Bars, « la transformation numérique vise à améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts et améliorer l'expérience utilisateur »¹³

¹² *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank*, Skinner C., Wiley, 2014, p. 37

¹³ *La transformation digitale des entreprises*, Le Bars B., Dunod, 2019, p. 112

b) La banque mobile et en ligne

Les applications mobiles permettent aujourd'hui aux clients de gérer l'ensemble de leurs opérations bancaires sans se déplacer. Cette autonomie s'est renforcée avec la généralisation des services en ligne.

Selon **Alex Tapscott**, « la technologie blockchain et la banque mobile redessinent les frontières du secteur financier en donnant plus de contrôle aux usagers »¹⁴

c) L'intelligence artificielle et les chatbots

Les banques utilisent de plus en plus l'intelligence artificielle pour l'analyse des données clients, la détection des fraudes, et le conseil automatisé (robo-advisors).

D'après **Brett King**, « l'IA transforme l'interaction client-banque, rendant la relation proactive plutôt que réactive »¹⁵

7.3) Enjeux et impacts de la digitalisation sur le secteur bancaire

a) Amélioration de l'expérience client

Les clients attendent aujourd'hui des services instantanés, simples, et disponibles 24/7. La digitalisation répond à ces attentes en rendant les processus bancaires plus rapides et ergonomiques.

Comme le note **Jean-Michel Huet**, « la banque doit passer d'une logique de produit à une logique de parcours client digital »¹⁶

b) Sécurité et cybersécurité

L'ouverture des systèmes d'information bancaires expose les institutions à des risques accrus de cyberattaques, nécessitant des investissements massifs en cybersécurité.

¹⁴ *Blockchain Revolution*, Tapscott A. & Tapscott D., Penguin, 2016, p. 219

¹⁵ *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*, King B., Wiley, 2018, p. 158

¹⁶ *Les nouveaux modèles économiques de la banque*, Huet J.-M., Eyrolles, 2016, p. 64

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

Dans *Cybersecurity in Banking*, Rajiv Rao souligne : « plus une banque est digitalisée, plus sa surface d'exposition est grande »¹⁷

c) Transformation des métiers bancaires

Les tâches manuelles sont automatisées, ce qui entraîne une requalification des emplois. Les profils IT, data analystes, et experts cybersécurité sont de plus en plus recherchés dans le secteur.

7.4) Les enjeux stratégiques et perspectives futures

a) Concurrence accrue des fintechs et Néo-banques

Les fintechs offrent des services innovants, agiles et souvent moins chers, ce qui oblige les banques traditionnelles à accélérer leur transformation digitale.

Hugues Le Bret, ancien directeur de Boursorama, écrit : « Les fintechs incarnent une nouvelle manière de faire de la banque : rapide, intuitive, mobile »¹⁸

b) Vers une banque totalement numérique

À l'avenir, les banques pourraient fonctionner sans agences physiques, avec des plateformes intégrées reposant sur l'IA, la blockchain et les objets connectés.

Chris Skinner envisage « une banque qui ne soit pas un lieu, mais un processus intégré dans la vie quotidienne des individus »¹⁹

¹⁷ Rao R., Springer, 2020, p. 89

¹⁸ *La semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le système financier mondial*, Le Bret H., Les Arènes, 2010, p.142

¹⁹ *Digital Human: The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*, Skinner C., Marshall Cavendish, 2018, p. 203

Section 2 : Risques bancaires et rôle de l'audit dans leur maîtrise

Les établissements bancaires se trouvent au cœur de la dynamique financière et jouent un rôle structurant pour l'allocation des ressources et la stabilité économique. Cependant, cette position de pivot expose les banques à un ensemble de risques dont l'ampleur peut varier du simple aléa de marché à la crise systémique frappant plusieurs acteurs simultanément. La crise financière de 2007–2008 a illustré de manière spectaculaire combien des risques mal identifiés, insuffisamment provisionnés ou mal maîtrisés peuvent se transformer en effets de contagion, mettant en péril non seulement la viabilité des institutions concernées, mais aussi la confiance des déposants et l'intégrité du système financier dans son ensemble.

Pour répondre à cette menace permanente, les banques ont d'une part dû renforcer leur dispositif de gestion des risques (risk management), s'appuyant sur des cadres réglementaires internationaux (Accords de Bâle, directives européennes CRD/CRR, normes comptables IFRS 9...) et sur des méthodologies de modélisation sophistiquées (VaR, stress tests, analyses de scénarios). D'autre part, elles se sont dotées de fonctions de contrôle interne et d'audit, chargées d'évaluer de manière indépendante l'efficacité des dispositifs mis en place, de détecter les failles et de recommander des mesures correctrices.

1. Typologie des risques bancaires

Les banques doivent composer avec une pluralité de risques, intimement imbriqués, dont la compréhension fine est indispensable pour bâtir un dispositif de maîtrise adapté.

1.1 Risque de crédit

Le risque de crédit correspond à la possibilité qu'un contrepartiste (entreprise, particulier, État...) fasse défaut sur ses obligations de remboursement. Il se décline en plusieurs sous-catégories :

A. Risque de défaut

Probabilité qu'un emprunteur ne règle pas ses échéances. Les modèles internes (approche IRB Internal Ratings Based) calibrent la PD sur la base de données historiques et de variables macro-économiques.

B. Risque de perte en cas de défaut (LGD, Loss Given Default)

Proportion de l'exposition non recouvrée après défaut, influencée par la qualité des garanties, la séniorité de la créance et le contexte juridique.

C. Risque d'exposition (EAD, Exposure at Default)

C'est le montant total auquel la banque est exposée au moment du défaut.

D. Risque de concentration

La concentration sectorielle (immobilier, énergie), géographique (pays émergents) ou client (grand groupe). Les stress tests visant à évaluer l'impact d'un choc macroéconomique sur un portefeuille de crédit sont devenus un outil central de pilotage.

Les pertes de crédit affectent directement le ratio CET1 (Common Equity Tier 1), faisant peser un risque majeur sur la solvabilité de la banque.²⁰

1.2 Risque de marché

Le risque de marché résulte de la volatilité des prix et des taux sur les marchés financiers. Il comprend :

A. Risque de taux d'intérêt

C'est la sensibilité des portefeuilles obligataires et des prêts aux variations des courbes de taux.

B. Risque de change

L'exposition aux fluctuations des devises, notamment pour les banques actives en devises sur les marchés émergents.

C. Risque de prix / actions

Il s'agit des positions sur titres et produits dérivés actions.

²⁰ Crouhy, Michel ; Galai, Dan ; Mark, Robert, *The Essentials of Risk Management*, McGraw-Hill, 2006, pp. 103–135

D. Risque de volatilité

Les variations de la volatilité implicite influençant la valorisation des produits dérivés.

La mesure la plus répandue est la VaR (Value at Risk), complétée par des mesures de stress (SVaR) et de VaR conditionnelle (CVaR) pour capturer les queues de distribution.²¹

1.3 Risque de liquidité

Il s'agit de deux dimensions :

A. Liquidité de financement

C'est la capacité à refinancer son passif (dépôts, émetteurs de titres) à un coût raisonnable.

B. Liquidité d'actif

La faculté à céder des actifs sans dépréciation excessive.

Les ratios LCR (Liquidity Coverage Ratio) et NSFR (Net Stable Funding Ratio) imposés par Bâle III visent à assurer respectivement une réserve de liquidité à 30 jours et une structure de financement stable sur un an.²²

1.4 Risque opérationnel

Défini par Bâle II comme « le risque de pertes résultant d'inadéquations ou de défaillances internes de processus, personnels, systèmes ou d'événements externes ». Il se divise en :

- **Fraude interne et externe ;**
- **Défaillance de processus** (erreurs de saisie, ruptures de continuité) ;
- **Problèmes de systèmes** (pannes, cyberattaques) ;
- **Événements externes** (catastrophes naturelles, pandémies).

²¹ Jorion, Philippe, *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk* (3e édition), McGraw-Hill, 2006, pp. 71–138

²² Crouhy, Michel; Galai, Dan; Mark, Robert, *The Essentials of Risk Management*, McGraw-Hill, 2006, pp. 219–238

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

Les banques calibrent le risque opérationnel via l'approche standardisée (BIA, TSA) ou l'approche avancée (AMA), basée sur des modèles internes.²³

1.5 Risque de conformité et réglementaire

Le non-respect des lois, normes et obligations (AML/CFT, RGPD, MiFID II, MIFIR) peut entraîner sanctions financières et pénales, atteinte à la réputation et retrait d'autorisations. Les départements compliance surveillent les changements réglementaires et animent la formation des collaborateurs.²⁴

1.6 Risque réputationnel et systémique

Le risque réputationnel naît d'un incident majeur (fraude, scandale) dégradant la confiance des clients. Il se nourrit des réseaux sociaux et de la rapidité de l'information. Le risque systémique émerge de l'interdépendance entre institutions : l'effet domino d'une défaillance majeure peut déclencher une crise globale, comme la faillite de Lehman Brothers (2008).²⁵

2. Cadres réglementaires et outils de gestion des risques

2.1 Accords de Bâle III et IV

Après la mise en évidence des limites de Bâle II lors de la crise de 2007–2008, le Comité de Bâle a renforcé les exigences en :

- Augmentant le ratio minimum CET1 à 4,5 % (adossé à un capital de haute qualité), plus un buffer de conservation de 2,5 %.
- Introduisant un ratio de levier (Tier 1 / exposition totale) ≥ 3 %.
- Instaurant le LCR (100 % minimum) et le NSFR (≥ 100 %).
- Recalibrant les pondérations de risque pour les expositions souveraines et immobilières.

²³ Crouhy, Michel; Galai, Dan; Mark, Robert, *The Essentials of Risk Management*, McGraw-Hill, 2006, pp. 239–259

²⁴ Crouhy, Michel; Galai, Dan; Mark, Robert, *The Essentials of Risk Management*, McGraw-Hill, 2006, pp. 260–275

²⁵ Schroeck, Günter, *Risk Management and Value Creation in Financial Institutions*, Wiley, 2002, pp. 207–230

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

Bâle IV (souvent qualifié « intégration de la réforme de 2017 ») affine les méthodes IRB, limite le recours aux modèles internes et impose une « plancher » minimal de calcul.

2.2 Directives et règlements européens (CRD V/CRR II, IFR 9) CRD V / CRR II (appliqués depuis 2021) intègrent les normes de Bâle III, renforcement des pouvoirs du superviseur européen (SSM) et introduction du « Pillar 2 Guidance ».

- **L'IFRS 9**, entré en vigueur au 1^{er} janvier 2018, remplace IAS 39 par un modèle de pertes attendues (« Expected Credit Loss »), exigeant la constitution de provisions dès la reconnaissance initiale de l'exposition, selon trois stades (0, 1 et 2) fonction de l'augmentation du risque de crédit.

2.3 Stress tests et ICAAP / ILAAP Stress tests

Les scénarios de crise (récession, choc pétrolier, krach immobilier) simulés pour mesurer l'impact sur les capitaux et la liquidité.

- **ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process)** et **ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process)** : processus internes documentés et revus par le superviseur (SREP – Supervisory Review and Evaluation Process) pour s'assurer de l'adéquation des fonds propres et de la liquidité au profil de risque.

2.4 Framework de gestion et cartographie

COSO II (2013)

C'est les cinq piliers (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, supervision).

- **ISO 31000**

Approche générique, insistant sur la culture du risque, la gouvernance et l'amélioration continue.

- **Three Lines of Defense**

Les métiers (1^{re} ligne), risk & compliance (2^e), audit interne (3^e).

La **cartographie** des risques, actualisée annuellement ou en continu, classe les risques selon probabilité et impact et alimente le plan d'audit et de contrôles.²⁶

3. Rôle et méthodes de l'audit interne

3.1 Mission et gouvernance de l'audit interne

L'audit interne, fonction indépendante rattachée au comité d'audit du conseil d'administration, a pour mission :

1. **Évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.**
2. **Formuler des recommandations** pour améliorer les processus, corriger les faiblesses et optimiser la maîtrise des risques.
3. **Assurer le suivi** de la mise en œuvre des recommandations et la remontée des indicateurs clés de risque (KRI).

Il se fonde sur une **charte d'audit interne**, définissant son périmètre, son indépendance, ses responsabilités et son accès à l'information.

3.2 Approche Risk-Based Audit

Plutôt qu'une couverture exhaustive, l'audit interne priorise ses missions en fonction de la criticité des risques identifiés :

- **Identification** : à partir de la cartographie, des résultats de stress tests et des évaluations des métiers.
- **Priorisation** : pondération via une grille combinant impact financier, fréquence, sensibilité réglementaire et dépendance aux systèmes.
- **Planification** : élaboration d'un plan annuel validé par le comité d'audit, déclinable en missions trimestrielles ou ad hoc.

Cette démarche optimise l'allocation des ressources et focalise l'action sur les zones à plus forte exposition.

²⁶ European Banking Authority (EBA), *Final Report on Guidelines on SREP under CRD V*, EBA, 2020, pp. 5–90

3.3 Techniques et outils d'audit

Les auditeurs internes recourent à :

1. Revue documentaire : manuels de procédure, politiques de risque, rapports de stress tests, PCA (plan de continuité d'activité).
2. Entretiens et workshops : échanges structurés avec les responsables de processus, Risk managers, compliance Officers.
3. Tests de conformité (compliance tests) : vérification du respect des procédures (échantillonnage statistique, audit de fichiers de transactions).
4. Tests substantifs : contrôle détaillé des transactions à risque élevé (opérations de gré à gré, flux transfrontaliers).
5. Data analytics et CAATs (Computer-Assisted Audit Techniques) : interrogation directe des bases de données, scripts Python/R pour analyser les anomalies, calculs de ratios (KRI, KPI).
6. Audit continu (continuous auditing) : mise en place de masques d'anomalie et d'alertes automatisées sur les flux opérationnels critiques (par exemple, écarts de taux, dépassement de limites intra-jour).

Les **outils CAATs** nécessitent des compétences en SQL, en **Scripting** et en compréhension des architectures informatiques.

3.3 Rapport d'audit et recommandation

Chaque mission donne lieu à un **rapport structuré** :

- **Contexte et champ de la mission.**
- **Objectifs et méthodologie.**
- **Constatations** : description des faiblesses, risques résiduels, illustration par des cas concrets.
- **Notation du niveau de risque** (de "faible" à "critique").
- **Recommandations** : actions correctrices, responsabilités, échéances.
- **Plan de suivi** : indicateurs cibles, statut de mise en œuvre (en cours, partiellement réalisé, clos).

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

Le rapport est adressé au comité d'audit, à la direction générale et aux responsables opérationnels, et enregistré dans une **base centralisée** pour historisation.

3.4 Suivi des recommandations et indicateurs

Le suivi est assuré via :

- Le Tableau de bord KRI/KPI mis à jour mensuellement.
- Les Comités de suivi trimestriels, mêlant audit interne, risk management et métiers, pour évaluer les progrès.
- Escalade au comité d'audit en cas de retard ou de refus d'implémentation.

La performance de l'audit interne est elle-même mesurée (taux de réalisation des actions, délais de clôture, taux de satisfaction des métiers).

3.5 Interactions avec les autres lignes de défense

L'efficacité repose sur une **coordination forte** :

- **Fonction Risk** : partage des cartographies, résultats de stress tests, alertes KRI.
- **Compliance** : remontée des changements réglementaires, support sur les tests de conformité.
- **Contrôle permanent (1^{re} ligne)** : recensement des contrôles métiers, feed-back sur la pertinence des procédures.

Des **forums transverses** (risk forum, compliance forum) favorisent l'échange de bonnes pratiques et l'alignement des approches.²⁷

²⁷ *Gestion et contrôle des risques bancaires*, Pascal Dumontier, Denis Dupré, Cyril Martin, Revue Banque Édition, 2009 (2^e édition), p ;294

4. Rôle de l'audit externe et supervision prudentielle

4.1 Audit légal des comptes

Les commissaires aux comptes, nommés par l'assemblée générale, certifient que les comptes annuels donnent une image fidèle de la situation financière et du résultat. Leur mission s'appuie sur les **Normes ISA (International Standards on Auditing)**, avec :

- Planification du travail

Pour l'identification des cycles à risque (crédit, dérivés, titres irréalisables).

- Les Tests sur pièces (vérification de dossiers de crédit, titres, collatéraux).
- Réconciliation des comptes (balances, provisions, évaluations à la juste valeur).
- Examen des estimations comptables (pertes attendues IFRS 9, valorisation des actifs illiquides).

Ils formalisent un **rapport d'audit** mentionnant les procédures exécutées, les constatations et une opinion (sans réserve, avec réserve, défavorable, impossibilité de donner une opinion).

4.2 Missions de la BCE, de l'ACPR et du SSM

Au sein de l'Union bancaire, la BCE (via le Mécanisme de supervision unique, SSM) et l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) réalisent des inspections sur place et des exercices d'examen ciblé (TRIM Targeted Review of Internal Models) :

- Vérification du respect des exigences Bâle III (fonds propres, levier, liquidité).
- Évaluation des modèles internes IRB et risque de marché.
- Examen de la gouvernance et de la culture du risque.
- Revues thématiques : cyber résilience, financement durable, digitalisation, gestion de crise.

Les conclusions alimentent le SREP qui fixe des remédiations et des add-ons (exigences additionnelles de fonds propres ou de liquidité).

4.3 Coordination et mutualisation des audits

Le comité d'audit veille à la synergie :

- Partage des programmes de mission entre audit interne et audit externe pour éviter les chevauchements.
- **Réunions conjointes** pour discussion des observations et consolidation des remontées auprès du régulateur.
- **Peer reviews** (revues croisées) pour évaluer la qualité des travaux d'audit interne.

4.4 Les Avantages et les limites

- Les Avantages

Vision indépendante, crédibilité renforcée auprès du marché et du régulateur, amélioration continue des dispositifs de contrôle.

- Les Limites

Coût élevé, risque de « tick-the-box » (coche des cases sans remise en question profonde), dépendance aux audits annuels plutôt qu'à un suivi permanent.²⁸

5. Les Défis et les perspectives

5.1 Digitalisation et automatisation

La transformation numérique bouleverse à la fois les risques et l'audit :

- Open Banking et APIs multiplient les interfaces, accroissant les risques cyber et opérationnels.
- Robotic Process Automation (RPA) et Intelligence Artificielle (IA) permettent d'automatiser les contrôles de premier niveau, d'analyser des volumes massifs de données et d'identifier en temps réel les transactions anormales.

²⁸ *Audit et contrôle interne dans les banques*, Bernard Colasse, Economica, 2016, pp. 85-120 (chapitre sur l'audit légal bancaire)

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

- L'audit continu gagne en maturité grâce aux technologies de streaming de données (Kafka, platforms Analytics), fournissant un monitoring 24/7 des indicateurs clés.

5.2 Cybersécurité et résilience

La fréquence et la sophistication des cyberattaques exigent que l'audit développe :

- Des compétences en **pentesting**, audit de code et revue de configuration de pare-feu.
- L'évaluation de la **cyber-résilience** via des Frameworks comme **NIST CSF**, **ISO 27001** et **ESSIF** (pour l'Union européenne).
- Des tests de **Red team / Blue team** pour simuler des attaques réelles et valider les plans de réponse.

5.3 Enjeux ESG et finance durable

Les risques climatiques (transition vers une économie bas carbone, événements extrêmes) et les critères sociaux et de gouvernance (droits humains, diversité, lutte anti-corruption) impactent les banques :

- L'audit doit intégrer le TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) et le règlement SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation).
- Des stress tests climatiques évaluent les pertes potentielles sur les portefeuilles exposés aux énergies fossiles ou aux secteurs vulnérables.
- Les revues ESG visent à garantir la qualité des données extra-financières et la cohérence des politiques internes.

5.4 Évolution de la réglementation et gouvernance

- À horizon 2025–2026, l'application du Bâle III final et la mise en place de ICARA (Internal Capital and Adequacy and Risk Assessment) par l'EBA imposent de nouvelles exigences.
- La digital auditability (auditabilité numérique) devient un critère de robustesse des systèmes d'information.

Section 3 : Cadre légale et réglementaire

Introduction :

L'audit interne dans le secteur bancaire ne s'exerce pas dans un vide juridique ou méthodologique. Il s'inscrit dans un ensemble structuré de normes, de référentiels professionnels et de principes de gouvernance élaborés à l'échelle internationale, et adaptés localement par les régulateurs nationaux. Ces cadres visent à garantir l'indépendance, la rigueur, et l'efficacité de la fonction d'audit interne, tout en assurant sa contribution à la maîtrise des risques et à la solidité du système bancaire.

Dans un environnement bancaire en constante mutation, marqué par des exigences accrues en matière de transparence, de conformité et de gestion des risques, il est devenu indispensable de se référer à des standards éprouvés pour encadrer les missions d'audit. Parmi ces références figurent les principes édictés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, le cadre normatif de l'Institute of Internal Auditors (IPPF), ainsi que le modèle COSO, largement utilisé pour structurer le contrôle interne.

Cette section se propose d'examiner les principaux fondements normatifs internationaux qui régissent l'audit interne bancaire, en mettant en évidence leur portée pratique et leur influence sur les dispositifs internes de contrôle et d'audit, en particulier dans le contexte algérien.

I. Le cadre international : normes et références

1. Le rôle normatif du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire

Le Comité de Bâle (BCBS – Basel Committee on Banking Supervision), émanation de la Banque des règlements internationaux (BRI), joue un rôle essentiel dans l'harmonisation des standards de supervision bancaire à l'échelle mondiale. Ses publications sont considérées comme des références pour les autorités nationales, bien qu'elles n'aient pas de valeur juridique contraignante.

Parmi les textes fondamentaux émis par le Comité, le document intitulé *The internal audit function in banks* énonce les principes directeurs relatifs à la structuration, au rôle et à l'indépendance de la fonction d'audit interne. Ce texte recommande notamment :

- Un rattachement hiérarchique direct du responsable de l'audit interne au conseil d'administration ou au comité d'audit ;
- La nécessité de garantir une indépendance totale vis-à-vis des fonctions opérationnelles contrôlées ;
- L'allocation de ressources suffisantes pour couvrir les risques majeurs identifiés dans l'environnement bancaire ;
- L'obligation d'un accès illimité aux documents, systèmes et employés de la banque.²⁹

Le Comité de Bâle souligne également que la fonction d'audit doit être soumise à une évaluation périodique par l'autorité de supervision bancaire afin de vérifier sa conformité aux principes d'efficacité et d'objectivité.³⁰

La doctrine du BCBS repose sur le principe dit des « trois lignes de défense » :

1. La gestion opérationnelle (1re ligne) ;
2. Les fonctions de gestion des risques et de conformité (2e ligne) ;
3. L'audit interne (3e ligne), en tant que dernier rempart d'évaluation indépendante.

Ce principe est réaffirmé dans le document *Corporate Governance Principles for Banks* (BCBS, 2015), qui intègre les exigences de robustesse, de traçabilité, et d'indépendance fonctionnelle au sein du dispositif global de gouvernance bancaire.

²⁹ BCBS 223, 2012

³⁰ BCBS, 2012

2. Le cadre IPPF de l'Institute of Internal Auditors (IIA)

L'Institute of Internal Auditors (IIA), organisation professionnelle internationale fondée en 1941, a élaboré un référentiel normatif universel pour les auditeurs internes : le **Cadre international pour la pratique professionnelle de l'audit interne**, connu sous l'acronyme IPPF (*International Professional Practices Framework*).

L'IPPF repose sur deux composantes majeures :

- Le Code de déontologie, qui énonce quatre principes : intégrité, objectivité, confidentialité et compétence. Ces valeurs fondamentales régissent le comportement de tout auditeur interne, quelle que soit la structure dans laquelle il opère.
- Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, numérotées de 1000 à 1320, organisées autour de trois axes :
 - Normes d'attributs (1000–1300) : indépendance, compétence, autorité, assurance qualité ;
 - Normes de performance (2000–2600) : planification, conduite des missions, communication des résultats, suivi ;
 - Normes de mise en œuvre, adaptées au type de mission (assurance ou conseil).

L'IPPF insiste également sur l'importance des revues qualité internes continues (self-assessment) et externes (au moins tous les cinq ans), menées par un organisme indépendant.

Dans le contexte bancaire, l'alignement de la fonction d'audit interne avec l'IPPF permet de garantir une homogénéité méthodologique et une reconnaissance internationale des pratiques.

Il est d'ailleurs encouragé par la Banque d'Algérie (Instruction n° 274-2019), et constitue une base obligatoire dans de nombreuses juridictions européennes (via les recommandations de l'Autorité bancaire européenne).³¹

3. Le cadre COSO : fondement du contrôle interne

Le modèle COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) constitue l'un des référentiels les plus largement utilisés au monde pour la structuration du

³¹ IIA (2017), *International Professional Practices Framework (IPPF)*, Altamonte Springs, FL : The IIA.

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

contrôle interne. Initialement développé en 1992 puis mis à jour en 2013, il s'applique aussi bien aux entreprises commerciales qu'aux institutions financières.

Le **Cadre COSO 2013** repose sur cinq composantes fondamentales :

1. Environnement de contrôle

Culture d'éthique, gouvernance, structures organisationnelles ;

2. Évaluation des risques

L'identification, analyse et hiérarchisation des risques internes et externes ;

3. Activités de contrôle

Les politiques, procédures, autorisations, contrôles d'accès ;

4. Information et communication

Les canaux d'information clairs, pertinents et accessibles

5. Surveillance

Structure de COSO II



Environnement de contrôle

Établit le ton éthique et structurel de l'organisation.



Évaluation des risques

Identifie et évalue les risques potentiels pour les objectifs de l'organisation.



Activités de contrôle

Met en œuvre des politiques et des procédures pour atténuer les risques.



Information et communication

Assure la diffusion efficace des informations à travers l'organisation.



Pilotage

Surveille et ajuste les contrôles pour garantir l'efficacité continue.

Le suivi continu et évaluations périodiques par l'audit interne ou des revues externes.

Ce modèle est transversal et s'intègre pleinement dans le processus d'audit interne. Il permet d'alimenter la cartographie des risques, de guider la planification des missions et de renforcer

la gouvernance. Dans le secteur bancaire, le COSO est notamment recommandé pour structurer les plans d'audit basés sur les risques (risk-based auditing).

L'utilisation du COSO facilite également la coordination entre les différentes lignes de défense. Par exemple, les évaluations menées par la deuxième ligne (gestion des risques) s'articulent avec les vérifications indépendantes menées par la troisième ligne (audit interne), sur une base méthodologique commune.³²

4. Interdépendance des référentiels et alignement stratégique

La cohérence entre les cadres du BCBS, de l'IIA et du COSO constitue un facteur clé pour garantir l'efficacité du dispositif d'audit interne bancaire. En effet :

- Le BCBS fixe les grands principes et attentes des superviseurs (indépendance, efficacité, gouvernance) ;
- L'IIA propose une méthodologie opérationnelle universelle pour les auditeurs ;
- Le COSO fournit une architecture conceptuelle pour le contrôle interne, qui structure les outils et les processus audités.

Cette interdépendance crée une synergie favorable à la fiabilité des audits réalisés. Les régulateurs (BCE, EBA, Banque d'Algérie) s'appuient désormais sur ces référentiels pour évaluer la qualité des fonctions d'audit, et imposent souvent leur adoption comme critère de conformité.

L'adhésion à ces standards permet également aux banques d'internationaliser leurs pratiques et de faciliter les inspections transfrontalières dans un contexte de supervision bancaire intégrée (Mécanisme de surveillance unique dans la zone euro, par exemple).

II. Le cadre national algérien : législation et réglementation encadrant l'audit interne bancaire

1. Contexte général et dynamique de réforme

Le secteur bancaire algérien, historiquement dominé par des établissements publics, connaît depuis les années 2000 une série de réformes structurelles destinées à améliorer la transparence, la gestion des risques et la gouvernance. L'un des piliers de ce processus de modernisation

³² COSO (2013), *Internal Control – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

réside dans le renforcement du dispositif de contrôle interne, au sein duquel la fonction d'audit interne joue un rôle stratégique.

Dans un environnement marqué par des enjeux croissants de cybersécurité, de conformité réglementaire et de lutte contre le blanchiment d'argent, les autorités monétaires notamment, la Banque d'Algérie, a progressivement édicté un corpus juridique visant à encadrer de manière stricte l'organisation, le fonctionnement et les responsabilités de l'audit interne dans les banques.

2. Cadre législatif : loi sur la monnaie et le crédit

La pierre angulaire du droit bancaire algérien est constituée par la loi n° 90-10 du 14 avril 1990, modifiée et complétée par la loi n° 03-11 du 26 août 2003 et la loi n° 06-04 du 20 février 2006. Cette législation fixe les conditions de création, d'exercice et de supervision des banques et établissements financiers.

L'article 42 de la loi 90-10 dispose que :

« Les établissements de crédit sont tenus de mettre en place un système de contrôle interne permanent, proportionné à la nature, à la taille et au profil de risque de leurs activités. Ce système doit garantir une surveillance efficace des opérations ainsi qu'une identification, une mesure et un suivi des risques encourus. »

Cette exigence légale consacre de facto l'existence obligatoire d'une fonction d'audit interne. En effet, le contrôle interne y est défini comme une **fonction continue, indépendante et évolutive**, chargée de garantir la régularité des opérations, la fiabilité de l'information financière, ainsi que la conformité aux obligations réglementaires et déontologiques.

Par ailleurs, les textes précisent que les établissements doivent disposer de procédures écrites, d'une cartographie des risques mise à jour régulièrement, et de mécanismes de signalement des anomalies, à destination notamment de l'organe de supervision bancaire.³³

3. Cadre réglementaire : règlements et instructions de la Banque d'Algérie

Afin d'assurer une application concrète et uniforme des principes posés par la loi, la **Banque d'Algérie** – autorité monétaire et régulateur du secteur – a promulgué plusieurs textes réglementaires qui encadrent en détail l'organisation de l'audit interne bancaire.

³³ Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, JORA n° 22 du 25 avril 1990.

a. Le Règlement n° 11-08 du 28 décembre 2011

Ce règlement constitue le principal texte régissant le contrôle interne des banques et établissements financiers en Algérie. Il remplace le règlement n° 02-03 de 2002.

Ce texte impose notamment :

- La mise en place d'un **dispositif structuré selon les trois lignes de défense** : contrôles opérationnels (1^{re} ligne), fonctions de contrôle permanent (2^e ligne), et audit interne (3^e ligne) ;
- L'indépendance fonctionnelle de l'audit interne, qui doit être rattaché directement au comité d'audit, lui-même créé par le conseil d'administration ;
- La couverture de l'ensemble des entités du périmètre consolidé : agences locales, filiales, succursales à l'étranger, prestataires externalisés ;
- L'élaboration annuelle d'un plan d'audit fondé sur une cartographie des risques, validé par le comité d'audit.

Le règlement exige également la formalisation d'un **rapport annuel de contrôle interne**, remis à la Banque d'Algérie, incluant les constats d'audit, les recommandations formulées et leur niveau de mise en œuvre.³⁴

b. L'Instruction n° 274-2019 du 13 juin 2019

Cette instruction vient renforcer les obligations existantes, notamment en matière de **pilotage et de suivi** de la fonction d'audit. Elle introduit :

- Un mécanisme de "**tracking des recommandations**", avec des indicateurs de suivi (taux de mise en œuvre, nombre de recommandations ouvertes, délai moyen de clôture) ;
- Des **indicateurs de performance clés (KPI)**, tels que le taux de couverture des risques, la qualité des rapports d'audit, ou le respect du plan annuel ;
- Un **reporting trimestriel** au comité d'audit et un reporting annuel consolidé transmis à la **Commission bancaire**.

³⁴ Règlement n° 11-08 du 28 décembre 2011 relatif au contrôle interne, JORA n° 4 du 18 janvier 2012

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

Cette instruction établit également une obligation de **coopération renforcée** entre l'audit interne et les autres instances : comité des risques, comité de gouvernance, comité des systèmes d'information.³⁵

c. L'Instruction n° 01-2021 relative à la gouvernance

Dernière en date, cette instruction actualise les exigences de gouvernance dans le secteur bancaire. Elle confère à la fonction d'audit interne une place stratégique au sein de l'organisation, en imposant notamment :

- La participation du responsable de l'audit aux comités stratégiques ;
- La révision annuelle de la charte d'audit ;
- L'obligation pour le conseil d'administration de valider le budget, le plan de mission et les recrutements de l'audit interne.

Ce texte s'inscrit dans une volonté de rapprochement avec les standards de gouvernance de l'Union européenne (CRD IV) et du Comité de Bâle.³⁶

4. Enjeux et limites du cadre algérien

Bien que l'Algérie ait significativement renforcé le cadre normatif de l'audit interne, plusieurs défis persistent :

- Une faible digitalisation des processus de contrôle et d'audit, freinant l'efficacité opérationnelle ;
- Une pénurie de compétences spécialisées, notamment dans les domaines de l'audit des systèmes d'information, des risques de marché ou de la cybersécurité ;
- Une culture de contrôle encore inégale, en particulier dans les grandes banques publiques.

Ces limites réduisent parfois la capacité de l'audit interne à jouer pleinement son rôle stratégique. Toutefois, la Banque d'Algérie œuvre activement à améliorer ce dispositif :

- Promotion de la **certification professionnelle (CIA, CISA)** ;
- Encouragement à l'adoption des normes **IPPF** de l'IIA ;
- Renforcement de la supervision sur pièce et sur place des fonctions de contrôle.

³⁵ Banque d'Algérie, Instruction n° 274-2019 du 13 juin 2019, Bulletin Officiel de la Banque d'Algérie.

³⁶ Banque d'Algérie, Instruction n° 01-2021 relative au dispositif de gouvernance bancaire, mars 2021.

III. Organisation et fonctionnement de la fonction d'audit interne

1. Le positionnement hiérarchique et l'indépendance

L'efficacité de la fonction d'audit interne repose fondamentalement sur son positionnement hiérarchique indépendant. Conformément aux recommandations du Comité de Bâle et aux normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA), l'audit interne doit être rattaché directement au comité d'audit, organe créé par le conseil d'administration, et non à la direction exécutive de la banque.

Cette indépendance garantit l'objectivité des missions et évite tout conflit d'intérêts. L'Instruction n° 274-2019 de la Banque d'Algérie précise d'ailleurs que la fonction d'audit ne doit pas être impliquée dans des responsabilités opérationnelles et doit disposer d'un accès sans restriction à toutes les ressources nécessaires à l'exercice de ses missions².

Elle repose sur plusieurs piliers :

- Une absence de cumul de fonctions, notamment avec des activités de gestion ou de conformité ;
- Un accès illimité à l'information : documents, bases de données, systèmes d'information ;
- Une protection contre les représailles, assurant que les constats d'audit puissent être exprimés librement ;
- Un budget autonome, validé par le comité d'audit, garantissant les ressources humaines, matérielles et technologiques suffisantes³.

2. Le périmètre de couverture des missions

Le périmètre de l'audit interne est défini par les **règlements prudentiels** de la Banque d'Algérie et par les bonnes pratiques internationales. Il inclut l'ensemble des activités, filiales, succursales, projets et processus relevant du périmètre consolidé de la banque⁴.

Les principales typologies de missions sont les suivantes :

- Audit de conformité : vérification du respect des exigences réglementaires (règlements de la Banque d'Algérie, normes LCB/FT, directives prudentielles, etc.) ;
- Audit opérationnel : évaluation de l'efficacité et de l'efficience des processus métiers ;
- Audit informatique (IT audit) : audit de la sécurité des systèmes d'information, de la gestion des projets SI, et de la résilience cyber ;

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

- Missions spéciales : enquêtes liées à des incidents ou fraudes, audits post-crise, vérifications à la demande du comité d'audit.

Typologies de missions et objectifs



Selon le Règlement n° 11-08 du 28 décembre 2011, la fonction d'audit doit couvrir toutes les entités consolidées, y compris celles situées à l'étranger ou faisant l'objet d'une externalisation.

3. La planification et la méthodologie

La planification des missions est fondée sur une **cartographie des risques**, élaborée et mise à jour chaque année, en fonction de la probabilité et de l'impact des risques identifiés⁶. Ce plan d'audit est validé par le comité d'audit.

La méthodologie utilisée est celle du "risk-based auditing", conformément aux recommandations du Comité de Bâle et du cadre COSO. Elle privilégie l'audit des activités les plus risquées et les plus critiques.

Elle repose sur :

- **L'analyse préalable des processus ;**
- **L'identification des points de contrôle ;**

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

- **L'utilisation d'outils d'analyse de données (data Analytics) pour améliorer la détection d'anomalies ;**
- **Une documentation systématique des constats, des recommandations et de leur criticité⁷.**

L'approche COSO, largement adoptée en Algérie selon les recommandations de la Banque d'Algérie, structure les contrôles internes autour de cinq composantes : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, et surveillance⁸.

4. Le suivi des recommandations et le reporting

À l'issue de chaque mission, un **rapport d'audit** est transmis au management concerné. Il détaille les constats, les risques associés et les recommandations formulées. Ce rapport est ensuite consolidé dans un reporting périodique adressé :

- Au comité d'audit ;
- À la direction générale ;
- À la Commission bancaire (dans le cadre du rapport annuel).

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations est devenu une exigence réglementaire depuis l'Instruction n° 274-2019, qui impose un mécanisme de « tracking » basé sur des indicateurs de performance (KPI) : taux de mise en œuvre, taux de couverture des risques, délais moyens de réalisation, etc.².

Ce dispositif permet d'évaluer :

- Le niveau d'engagement des managers dans la remédiation des faiblesses ;
- L'efficacité globale de la fonction d'audit interne ;
- La réactivité de l'organisation face aux recommandations critiques.

La capacité à suivre et à fermer les recommandations dans les délais impartis constitue aujourd'hui un critère d'évaluation externe par les superviseurs et un indicateur clé de gouvernance.

IV. Relations avec l'autorité de supervision

1. La Commission Bancaire de la Banque d'Algérie : organe de supervision prudentielle

La **Commission Bancaire**, instituée par la loi n° 90-10 relative à la monnaie et au crédit, est l'organe chargé de l'**agrément, de la régulation et du contrôle des établissements de crédit** en Algérie. Rattachée à la **Banque d'Algérie**, elle exerce une mission de supervision visant à préserver la stabilité du système financier national et à garantir la conformité des établissements aux règles prudentielles, comptables et organisationnelles³⁷.

Dans ce cadre, la fonction d'audit interne fait l'objet d'un **suivi spécifique**, car elle constitue le maillon central du dispositif de contrôle interne. La Commission Bancaire évalue la qualité, l'indépendance, l'efficacité et la portée des travaux de l'audit à travers plusieurs leviers :

- L'analyse des **rapports annuels de contrôle interne**, exigés par le **règlement n° 11-08 du 28 décembre 2011** ;
- La **revue du plan annuel d'audit** et de sa réalisation effective ;
- L'examen du **suivi des recommandations** critiques émises par les auditeurs internes ou les commissaires aux comptes ;
- La conduite d'**inspections sur place**, durant lesquelles les travaux d'audit sont évalués, notamment au travers de leurs méthodes, de leur documentation, de leur couverture et de leur objectivité³⁸.

Ainsi, l'audit interne constitue à la fois un outil pour la gouvernance bancaire et une source d'information essentielle pour le superviseur, permettant d'identifier précocement les failles potentielles du système de contrôle.

2. Le reporting réglementaire : obligations des établissements bancaires

Les banques algériennes ont l'obligation de transmettre à la Commission Bancaire plusieurs documents clés relatifs à leur dispositif d'audit :

- Le **rapport annuel consolidé d'audit interne**, incluant un bilan des missions réalisées, des constats significatifs, des recommandations formulées, et de leur mise en œuvre ;

³⁷ République algérienne démocratique et populaire, *Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit*, modifiée et complétée, JORA

³⁸ Banque d'Algérie (2011), *Règlement n° 11-08 du 28 décembre 2011 relatif au contrôle interne des banques*, JORA

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

- Le **plan d'audit annuel**, approuvé par le comité d'audit ;
- Les **rapports de suivi (tracking)** des recommandations non encore clôturées ;
- Tout document complémentaire requis dans le cadre des inspections.

Conformément à l'**instruction n° 274-2019**, ces documents doivent également contenir des **indicateurs de performance (KPI)** permettant de mesurer l'efficacité de l'audit, comme le taux de couverture des risques, le taux de mise en œuvre des recommandations ou encore le délai moyen de traitement des anomalies³⁹.

Ce reporting régulier vise à assurer une **transparence accrue** des processus de contrôle interne, et à **renforcer la discipline organisationnelle** des établissements vis-à-vis de leurs obligations prudentielles.

3. L'obligation de signalement des anomalies graves

En vertu des principes de bonne gouvernance, la Banque d'Algérie impose une **obligation d'alerte** en cas de découverte de faits susceptibles de compromettre la stabilité financière de l'établissement. Ainsi, le responsable de l'audit interne doit informer, sans délai, le **comité d'audit**, la **direction générale** et, si nécessaire, la **Commission Bancaire**, en cas de :

- Fraude avérée ou suspicion sérieuse ;
- Non-conformité réglementaire majeure ;
- Dysfonctionnement grave du système d'information ;
- Dégradation critique de la solvabilité ou de la liquidité⁴⁰.

Cette obligation de signalement, proche du principe de *whistleblowing*, est une composante essentielle de l'éthique professionnelle de l'auditeur. Elle contribue à prévenir les crises systémiques ou les pertes financières significatives pouvant résulter d'une défaillance prolongée du contrôle interne.

4. Mesures correctives et rôle coercitif de la Banque d'Algérie

Lorsqu'une anomalie grave est détectée, la Banque d'Algérie peut imposer des **mesures correctives coercitives**, conformément aux articles 97 à 101 de la loi n° 90-10. Ces mesures peuvent inclure :

³⁹ Banque d'Algérie (2019), *Instruction n° 274-2019 du 13 juin 2019 relative au suivi des recommandations d'audit*.

⁴⁰ Banque d'Algérie (2021), *Instruction n° 01-2021 sur la gouvernance bancaire*

Chapitre I : l'audit interne dans le secteur bancaire

- L'exigence de renforcer les fonds propres ;
- La restriction temporaire de certaines activités ;
- Le remplacement de membres de la direction ;
- La désignation d'un **administrateur provisoire**, chargé de redresser la situation institutionnelle.

Par ailleurs, le non-respect des recommandations formulées par l'audit interne ou l'audit externe peut également faire l'objet d'**injonctions**, de **pénalités financières**, voire d'un retrait d'agrément, dans les cas les plus graves.

Le lien entre l'audit interne et le superviseur est donc stratégique. Il repose sur une dynamique de **collaboration proactive**, mais aussi sur des mécanismes de **contrôle coercitif**, lorsque les défaillances structurelles menacent la stabilité bancaire.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de mettre en évidence le rôle fondamental de l'audit interne dans le secteur bancaire, un domaine caractérisé par une forte complexité, une exposition permanente aux risques, et une régulation exigeante. En tant qu'outil de gouvernance, l'audit interne dépasse largement la simple fonction de contrôle : il évalue l'efficacité des dispositifs internes, détecte les failles et propose des mesures d'amélioration continue, contribuant ainsi à la solidité et à la transparence des établissements financiers.

L'identification et la maîtrise des différents types de risques, qu'ils soient financiers, opérationnels, ou réglementaires, constituent un enjeu stratégique majeur. Face à ces défis, l'audit interne permet d'offrir une assurance raisonnable sur la fiabilité des systèmes de contrôle, tout en renforçant la confiance des parties prenantes et des régulateurs.

Le cadre normatif international (Comité de Bâle, IIA, COSO) et les textes réglementaires algériens (règlements de la Banque d'Algérie, instructions sectorielles) structurent cette fonction et lui confèrent une légitimité croissante. En Algérie, l'évolution de la législation bancaire traduit la volonté des autorités de renforcer la gouvernance des établissements de crédit, à travers une formalisation accrue de l'audit interne.

Cette première partie s'est focalisée sur les bases d'une compréhension globale du rôle et de l'importance de l'audit dans le secteur bancaire. Elle prépare le terrain à une analyse plus appliquée, centrée sur les opérations de caisse, qui constituent une activité à la fois fréquente, risquée et stratégique pour les agences bancaires. Le chapitre suivant explorera en détail les mécanismes d'audit spécifiques à cette activité, afin d'en évaluer les enjeux et les bonnes pratiques.

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

Introduction :

Dans le secteur bancaire, les opérations de caisse occupent une place centrale, tant du point de vue opérationnel que sécuritaire. Elles constituent l'un des principaux points de contact entre la banque et sa clientèle, qu'il s'agisse de particuliers, de professionnels ou d'entreprises. En effet, les agences bancaires traitent quotidiennement une multitude d'opérations impliquant des mouvements physiques de fonds : dépôts, retraits, remises de chèques, traitements de devises, etc. En raison de leur nature répétitive, de leur fréquence élevée et de la manipulation d'espèces qu'elles impliquent, ces opérations sont particulièrement sensibles aux erreurs, aux fraudes, ainsi qu'aux dysfonctionnements opérationnels. C'est pourquoi leur maîtrise constitue un enjeu stratégique pour les établissements bancaires.

L'audit interne, en tant que fonction indépendante et objective d'évaluation, joue un rôle crucial dans la sécurisation de ces opérations. Il permet non seulement de vérifier la bonne application des procédures internes, mais également de détecter les failles éventuelles du dispositif de contrôle interne, de prévenir les risques et d'accompagner les structures dans l'amélioration continue de leurs processus. L'importance de l'audit interne dans ce domaine est d'autant plus grande que les opérations de caisse peuvent avoir un impact immédiat et direct sur la trésorerie de l'agence, sur l'image de l'établissement, et même sur la confiance des clients.

Dans une logique de gouvernance renforcée, les banques sont de plus en plus tenues de justifier la robustesse de leur dispositif de contrôle interne. Ce contexte réglementaire, renforcé notamment par les normes de Bâle, les recommandations des autorités de supervision bancaire (comme les banques centrales ou les commissions de surveillance financière), ainsi que les exigences en matière de conformité, fait de l'audit interne un outil indispensable pour garantir la conformité et la transparence des opérations de caisse.

L'audit interne ne se limite pas à une vérification comptable ou documentaire. Il s'agit d'un processus structuré qui comprend plusieurs phases : la planification de la mission, les travaux de terrain, l'analyse des dispositifs de contrôle, la rédaction d'un rapport objectif et documenté, ainsi que le suivi des recommandations. Ce processus permet de couvrir l'ensemble du cycle

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

opérationnel des opérations de caisse, depuis leur enregistrement jusqu'à leur contrôle et leur archivage. L'audit peut également intervenir en cas d'incidents ou d'irrégularités constatées, afin d'en déterminer les causes, les responsabilités et les mesures correctives nécessaires.

Par ailleurs, les opérations de caisse sont exposées à une typologie de risques variés, qui vont bien au-delà des simples erreurs de manipulation. On peut citer le risque de fraude interne ou externe, le risque opérationnel lié à une défaillance des systèmes d'information, le risque de non-conformité aux procédures réglementaires, ou encore le risque physique (vols, agressions, pertes d'espèces). Ces risques, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent engendrer des pertes financières importantes, altérer la réputation de la banque, et exposer l'établissement à des sanctions réglementaires.

Dans ce contexte, l'audit interne revêt une double finalité. D'une part, il permet d'évaluer la robustesse des procédures en place, en identifiant les écarts entre les pratiques observées et les normes établies. D'autre part, il joue un rôle d'accompagnement auprès des équipes opérationnelles, en proposant des pistes d'amélioration et en favorisant une culture de maîtrise des risques. Il contribue ainsi à l'atteinte des objectifs de performance, de sécurité et de conformité de l'établissement bancaire.

Ce chapitre se propose d'étudier de manière détaillée le rôle de l'audit interne appliqué aux opérations de caisse. Dans un premier temps, il conviendra de définir précisément ce que recouvrent les opérations de caisse et d'en dresser une typologie claire. Ensuite, l'accent sera mis sur le processus d'audit interne spécifique à ce domaine, en détaillant les différentes étapes et les outils mobilisés. Enfin, une analyse des principaux risques associés aux opérations de caisse sera conduite, avant de conclure sur les finalités et apports de l'audit interne dans la gestion de ces opérations.

Section 1 : Définition et typologie des opérations de caisse introduction

Les opérations de caisse représentent le socle fondamental du fonctionnement des établissements bancaires à travers le monde. Elles constituent la première interface entre la banque et sa clientèle, matérialisant des flux financiers essentiels qui influencent à la fois la liquidité des institutions et la satisfaction des clients. Par nature, ces opérations sont diverses, fréquentes et exposées à de nombreux risques, ce qui impose une maîtrise rigoureuse au niveau des processus, du contrôle interne et de la conformité réglementaire.

Au plan international, la dynamique de transformation digitale et les exigences accrues en matière de sécurité et de lutte contre le blanchiment d'argent imposent une évolution rapide des pratiques liées aux opérations de caisse. En Algérie, ces défis se doublent de contraintes spécifiques liées à une économie où la liquidité en espèces conserve une place prépondérante, d'une réglementation en pleine adaptation et d'une digitalisation progressive des moyens de paiement.

Cette section vise à fournir une analyse approfondie des opérations de caisse, en proposant une définition complète et une typologie détaillée. Elle mettra en lumière les particularités liées aux contextes mondiaux et algériens, pour éclairer la gestion et le contrôle interne de ces opérations, notamment dans la perspective de l'audit interne.

1. Définition des opérations de caisse : cadre théorique et pratique

1.1 Concept et portée générale

Les opérations de caisse sont traditionnellement définies comme l'ensemble des transactions impliquant un mouvement de fonds, en espèces ou via des instruments de paiement, réalisées au niveau des agences bancaires ou par leurs canaux électroniques. Selon la Banque de France (2020), ces opérations se caractérisent par la remise ou la réception de fonds modifiant la position comptable d'un compte client.

Au-delà de cette définition classique, il est important de comprendre que les opérations de caisse sont structurées par un ensemble d'activités interconnectées : réception, vérification, comptabilisation, sécurisation, délivrance de justificatifs, et conformité réglementaire. Elles

mobilisent à la fois des ressources humaines (agents de guichet, contrôleurs) et des systèmes techniques (logiciels de gestion, dispositifs de sécurité, bornes automatiques).

L'importance des opérations de caisse se mesure aussi à travers leur impact économique. Elles représentent une part significative des flux monétaires en circulation dans une économie, avec des conséquences directes sur la liquidité bancaire, la politique monétaire et la confiance des déposants.

Au plan mondial, les établissements bancaires doivent composer avec une multiplication des moyens de paiement (espèces, chèques, cartes, virements, paiements mobiles), une exigence de rapidité et de sécurité accrue, ainsi qu'une traçabilité renforcée en matière de lutte contre la fraude et le blanchiment⁴¹.

1.2 Définition dans le contexte algérien

L'Algérie, comme beaucoup de pays émergents, présente une spécificité majeure : une forte dominance des transactions en espèces, encore largement utilisées dans les échanges quotidiens et pour la gestion des petites entreprises. La réglementation algérienne définit les opérations de caisse comme « toute transaction impliquant un transfert de fonds, que ce soit en numéraire ou par d'autres instruments, réalisée dans le cadre des services bancaires et soumise à la surveillance de la Banque d'Algérie »⁴².

Le contexte socio-économique algérien caractérisé par :

- Une utilisation massive du cash (près de 70 % des transactions, Banque d'Algérie 2023) ;
- Une évolution lente mais constante vers les paiements électroniques ;
- Une réglementation stricte sur les mouvements de devises étrangères et la lutte contre le blanchiment, via la loi 04-16 ;
- Un réseau bancaire encore en développement pour les zones rurales.

Cette réalité confère aux opérations de caisse en Algérie une importance stratégique, en particulier pour la stabilité du système bancaire et la prévention des risques financiers.

⁴¹ FATE, 2019

⁴² Banque d'Algérie, 2022

2. Typologie des opérations de caisse : classification et spécificités

2.1 Classification selon la nature du flux

La première distinction fondamentale des opérations de caisse repose sur le sens du flux financier.

2.1.1 Opérations passives (entrée de fonds)

Il s'agit des opérations par lesquelles la banque reçoit des fonds de la part d'un client :

- **Dépôts d'espèces**

Ils constituent la majorité des opérations passives en Algérie, notamment dans les agences traditionnelles. Ce dépôt peut se faire en numéraire ou via des instruments comme les chèques.

- **Remises de chèques**

Utilisées surtout pour des opérations commerciales ou professionnelles.

- **Virements entrants**

Plus fréquents dans les grandes entreprises ou pour les opérations internationales.

- **Encaissements de devises étrangères**

Opérations très réglementées en Algérie, souvent associées à des opérations d'import-export.

2.1.2 Opérations actives (sortie de fonds)

Ce sont les opérations par lesquelles la banque remet des fonds à un client :

- **Retraits d'espèces**

Ils restent le mode privilégié de sortie de fonds, surtout dans les zones où les moyens électroniques sont peu accessibles.

- **Paiements par chèque**

Utilisés dans les relations commerciales.

- **Virements sortants**

Utilisés pour les paiements commerciaux ou les transferts internationaux.

- Remises de devises

Opérations strictement contrôlées, avec des limites réglementaires.

Cette classification est essentielle pour le pilotage des flux de trésorerie, la gestion du risque de liquidité, ainsi que pour la définition des procédures de contrôle interne.

2.2 Classification selon le support de paiement

Le support de paiement influence fortement la nature des opérations de caisse et leurs risques associés.

2.2.1 Espèces

Le cash est le mode de paiement le plus ancien et le plus utilisé à l'échelle mondiale, mais particulièrement dominant en Algérie. La manipulation d'espèces implique des risques importants : vols, erreurs de comptage, faux billets. De plus, le stockage et le transport des billets demandent des moyens sécurisés.

2.2.2 Chèques

Bien que leur usage tende à diminuer dans les pays développés, les chèques restent importants dans les pays émergents pour les transactions commerciales. Ils nécessitent un processus de vérification, d'encaissement et parfois d'endossement.

2.2.3 Virements électroniques

Ils connaissent une croissance rapide grâce à l'essor des systèmes informatiques bancaires et des plateformes de paiement. En Algérie, leur usage progresse mais reste moins développé qu'en Europe ou en Amérique du Nord.

2.2.4 Cartes bancaires

Le paiement par carte est en augmentation mondiale et également en Algérie, où la banque centrale encourage son développement pour réduire l'usage du cash.

2.2.5 Paiements mobiles et digitaux

Un segment émerge très prometteur, en particulier dans les pays en développement. Ces paiements, souvent réalisés via smartphones, révolutionnent la gestion des opérations de caisse en offrant rapidité, traçabilité et accessibilité.

2.2 Classification selon le canal de traitement

Les opérations peuvent être traitées de manière manuelle, semi-automatisée ou entièrement électronique.

- **Traitement manuel**

Encore dominant dans les agences traditionnelles algériennes, où les agents de guichet effectuent les opérations avec contrôle visuel et informatique.

- **Traitement automatisé**

Par les GAB (guichets automatiques bancaires), bornes libre-service, ou systèmes de caisse informatisés.

3 **Traitement à distance** : Opérations réalisées via internet Banking ou applications mobiles, qui connaissent une forte progression mais restent peu généralisées en Algérie.

Cette diversification des canaux a un impact direct sur l'efficacité des opérations et sur la gestion des risques.

2.4 Classification selon le degré de complexité et les montants

Les opérations peuvent être simples ou complexes selon leur nature et le montant des fonds.

- **Opérations simples**

Retraits et dépôts de faible montant, standardisés et fréquents, peu susceptibles de générer des erreurs majeures.

- **Opérations complexes**

Opérations impliquant des montants élevés, des devises étrangères, des clients à profil à risque, ou des procédures de validation spécifiques.

Cette distinction oriente les contrôles internes et les priorités d'audit.

2.5 Classification selon le niveau de risque

Les opérations de caisse sont classées selon leur exposition aux risques :

- **Risque élevé**

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

Grandes opérations en espèces, opérations en devises, clients à risques (personnes politiquement exposées, entreprises dans des secteurs sensibles).

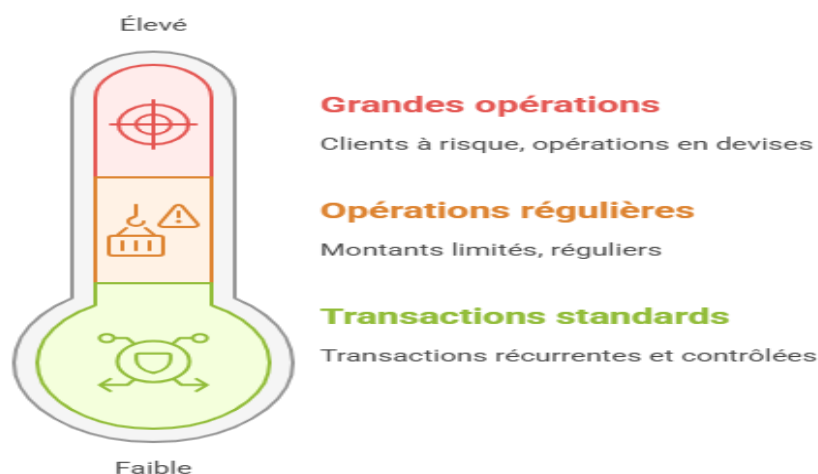
3 Risque moyen

Opérations régulières mais dont les montants restent limités.

4 Risque faible :

Transactions standards, récurrentes, contrôlées.

Les opérations de caisse sont classées selon leur exposition aux risques.



Cette classification s'appuie notamment sur les recommandations du GAFI et sur la réglementation algérienne en matière de lutte contre le blanchiment.

3. Spécificités et enjeux des opérations de caisse : panorama mondial et contexte algérien

3.1 Enjeux internationaux

À l'échelle globale, les opérations de caisse sont au cœur des enjeux suivants :

Sécurité et lutte contre la fraude : Le risque de vol ou de falsification exige des dispositifs robustes.

- **Conformité réglementaire :**

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

Respect des normes internationales (Bâle II/III, FATF), exigences en matière de connaissance client (KYC), déclaration des opérations suspectes.

- **Transformation digitale**

Automatisation, paiements électroniques, cybersécurité.

- **Gestion du risque opérationnel**

Identification, évaluation, contrôle des erreurs humaines ou systèmes.

Les banques investissent massivement pour répondre à ces enjeux, en développant leurs contrôles internes et leurs systèmes de surveillance.

3.2 Spécificités algériennes

En Algérie, les enjeux sont marqués par des particularités :

- **Prépondérance du cash :**

Avec environ 70 % des transactions en espèces, le pays fait face à un risque accru de fraude et de blanchiment.

- **Réglementation stricte sur les devises**

Contrôles rigoureux des opérations en devises pour préserver la stabilité monétaire.

- **Transition numérique progressive**

Le développement des paiements mobiles et cartes reste en phase initiale, mais avec un fort potentiel.

- **Faible inclusion financière**

Les disparités régionales compliquent la généralisation des services bancaires modernes.

Ces éléments renforcent la nécessité d'adapter les pratiques de gestion et d'audit des opérations de caisse au contexte local.

Section 2 : Processus de réalisation d'un audit interne de la caisse introduction

L'audit interne des opérations de caisse est l'un des piliers du contrôle interne bancaire, compte tenu de la nature sensible et exposée aux risques de cette activité. Les flux d'espèces représentent une zone à forte densité de risques : erreurs de manipulation, détournements, faux billets, déficiences de contrôle, ou encore collusion entre agents.

Le processus de réalisation d'un audit interne de caisse se structure autour d'une méthodologie rigoureuse, respectant les normes internationales de l'audit interne (notamment celles de l'IIA), tout en s'adaptant aux particularités opérationnelles et réglementaires propres à chaque pays. En Algérie, la Banque d'Algérie impose aux établissements bancaires un système de contrôle interne robuste, incluant l'audit régulier des opérations de caisse. Cette section détaillera, dans une logique séquentielle, l'ensemble du processus : la préparation de la mission, l'intervention sur le terrain, l'analyse et le reporting, et enfin le suivi des recommandations.

1. Préparation de la mission d'audit de caisse

La préparation constitue la première étape essentielle dans le processus d'audit interne de caisse. En Algérie, cette étape revêt une importance particulière compte tenu des exigences de la Banque d'Algérie en matière de contrôle interne et de la vulnérabilité des guichets bancaires face aux risques opérationnels.

1.1. Planification et cadrage de la mission

La planification repose sur l'établissement d'un plan d'audit annuel validé par le comité d'audit. Dans les banques publiques algériennes telles que la Banque Nationale d'Algérie (BNA) ou la Banque de Développement Local (BDL), ce plan est élaboré selon un processus structuré prenant en compte la cartographie des risques, conformément aux exigences du Règlement de la Banque d'Algérie n° 2011-02.

Jean-Pierre Lemaire rappelle que « toute mission d'audit doit être pensée en amont à travers une phase de cadrage rigoureuse, fondée sur l'analyse des risques et des enjeux opérationnels »⁴³.

⁴³ Lemaire, *Audit interne : évaluation et amélioration du contrôle interne*, Éditions d'Organisation, 2015, p. 112

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

En Algérie, l'Instruction n° 06-2020 de la Banque d'Algérie, relative au contrôle interne, impose que les opérations de caisse figurent expressément dans les plans d'audit, avec une fréquence minimale annuelle. Cette exigence réglementaire traduit la reconnaissance du risque élevé que représentent les flux d'espèces.⁴⁴

Les missions de planification dans les établissements algériens prennent également en compte :

- Les remontées des contrôles permanents de premier niveau.
- Les incidents recensés dans les plateformes informatiques internes (GED, systèmes d'alertes).
- Les recommandations non mises en œuvre des audits précédents.

Les établissements comme la BEA ou la CNEP-Banque s'appuient de plus en plus sur des outils numériques de planification, combinant analyses statistiques, scoring de risque, et alertes réglementaires, en vue d'améliorer l'efficacité des missions.

1.2. Collecte d'informations préliminaires

Cette phase vise à mieux cerner le profil de risque de l'unité à auditer. Elle comprend l'analyse des éléments suivants :

- Le manuel de procédures de caisse (souvent mis à jour suite aux circulaires de la Banque d'Algérie).
- Les rapports d'audit précédents et les constats majeurs.
- Les indicateurs clés (nombre d'opérations, flux d'espèces, écarts de caisse historiques).

Conformément à la norme 2100 de l'IIA : « Les auditeurs doivent comprendre les objectifs, les activités et les risques associés aux opérations à auditer »⁴⁵.

Dans le contexte algérien, ces informations sont généralement centralisées dans des bases de données internes. Certaines banques, comme la BADR, utilisent des systèmes de gestion documentaire (GED) permettant un accès rapide aux historiques des anomalies. En complément, les auditeurs sollicitent systématiquement un entretien exploratoire avec le chef

⁴⁴ L'instruction n° 06-2020 de la Banque d'Algérie, (Banque d'Algérie, 2020, art. 4

⁴⁵ *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, IIA, 2017, p. 25

d'agence pour recueillir des éléments qualitatifs (problèmes d'effectif, changements récents dans la gestion des fonds, retards de formation).

Les spécificités géographiques et sécuritaires influencent également la collecte d'information. Ainsi, une agence située dans une zone frontalière ou à forte activité commerciale (ex. : Souk Ahras, El Oued, Oran port) présente des risques particuliers (manipulation de devises, afflux massif de liquidités, etc.) qui doivent être identifiés en amont.

Enfin, les banques algériennes sont tenues par l'Instruction n° 04-2019 d'assurer la traçabilité de toutes les données relatives aux incidents de caisse, ce qui facilite leur exploitation par les auditeurs.

2. L'exécution de la mission sur le terrain

L'exécution constitue le cœur opérationnel de la mission d'audit interne de caisse. Elle repose sur une série de vérifications menées sur place, avec un souci constant d'impartialité, de rigueur et de respect des normes professionnelles. En Algérie, cette phase est fortement encadrée par les procédures internes des établissements bancaires et les prescriptions de la Banque d'Algérie.

2.1. L'arrivée inopinée de l'équipe d'audit

Le principe de surprise est central. Dans la pratique algérienne, cette inopinée est non seulement recommandée, mais souvent inscrite dans les procédures d'audit formalisées. Par exemple, la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) précise dans sa charte d'audit que « les missions de vérification de caisse doivent être exécutées sans préavis, dans le respect du principe de confidentialité absolue »⁴⁶.

Alain Gélis souligne que « l'audit de caisse doit impérativement se faire sans préavis, afin de limiter le risque de dissimulation des anomalies par les agents concernés »⁴⁷.

À leur arrivée, les auditeurs doivent :

- Présenter une lettre de mission signée par la Direction Générale.
- Procéder immédiatement au gel des opérations de caisse (fermeture temporaire des guichets).

⁴⁶ Charte d'audit interne de la BEA, 2020, art. 5

⁴⁷ *Audit bancaire et contrôle interne*, Gualino Éditeur, 2018, p. 146

- Isoler physiquement les fonds pour éviter toute opération de régularisation.

Dans les établissements algériens, cette opération est encadrée par des procédures spécifiques, telles que la double vérification initiale (auditeur + chef d'agence), souvent inscrite dans les manuels internes de contrôle⁴⁸.

2.2. Vérification physique des fonds et rapprochements

La vérification manuelle et électronique des espèces est une étape sensible. Elle est effectuée pour chaque guichet, coffre, caisse auxiliaire et devise étrangère détenue.

Christophe Staub rappelle que « la concordance entre le solde en espèces et les écritures comptables est la première garantie de sincérité de la tenue de caisse »⁴⁹.

En Algérie, la réglementation impose une tenue stricte des registres de caisse, numérotés et signés. L'Instruction n° 01-2019 de la Banque d'Algérie précise que « tout mouvement d'entrée ou de sortie de caisse doit être justifié, enregistré, et signé par les parties concernées » (art. 9). Cette traçabilité est renforcée par l'usage de logiciels bancaires intégrés comme SIGB, utilisés notamment par la CNEP-Banque.

Les rapprochements portent aussi sur :

- Les tickets de caisse et bordereaux.
- Les journaux de caisse et justificatifs de mouvements inter-guichets.
- Les états de rapprochement informatique de fin de journée.

Dans les agences à fort volume (par exemple à Alger-Centre ou Sétif), les rapprochements peuvent révéler des décalages temporaires entre les encaissements physiques et leur saisie dans le système, dus à la pression opérationnelle ou à une sous-dotation en personnel.

2.3. Contrôle des procédures et entretiens

Les auditeurs examinent le respect des procédures, notamment :

- La séparation des fonctions (principe du double contrôle).
- La traçabilité des opérations (chaîne de validation sur logiciel).

⁴⁸ cf. *Manuel de procédures BEA, version 2022*, chapitre 3, section 5

⁴⁹ *Pratique de l'audit interne*, Dunod, 2017, p. 202

- Le respect des limites autorisées (plafonds de décaissement, gestion des devises).

Ces aspects sont cruciaux dans le contexte algérien, où les infractions liées à la manipulation des espèces sont régulièrement recensées dans les rapports de la Commission Bancaire. Par exemple, un rapport de la Banque d'Algérie de 2021 signale que « des manquements graves à la séparation des tâches ont été relevés dans plusieurs agences, notamment au niveau de la gestion conjointe des coffres »⁵⁰.

Les entretiens avec les agents permettent d'évaluer :

- Leur maîtrise des procédures.
- Leur niveau de formation.
- Le degré de pression commerciale ou de surcharge.

La norme 2320 de l'IIA précise que « les éléments probants doivent être suffisants, fiables, pertinents et utiles pour étayer les conclusions de l'audit »⁵¹. En Algérie, les auditeurs constatent fréquemment une disparité dans la formation des agents, surtout dans les agences périphériques, ce qui constitue un facteur aggravant pour le risque opérationnel.

2.4. Tests de conformité et d'efficacité

Les tests effectués visent à évaluer :

- Le respect des horaires et procédures de fermeture.
- L'existence du manuel de caisse actualisé et signé.
- La gestion du fonds de caisse fixe (dotation et restitution).
- Le respect des circuits de dépôt et d'enlèvement des fonds.

Les banques algériennes comme la BNA exigent que les auditeurs procèdent à des **tests d'efficacité** en conditions réelles. Par exemple, dans le cadre d'un audit à Oran, une mission a révélé que malgré l'existence de procédures, le personnel contournait régulièrement les validations croisées par souci de rapidité, preuve que le dispositif en place, bien que conforme, était inefficace sur le terrain.

⁵⁰ *Rapport annuel sur la supervision bancaire*, Banque d'Algérie, 2021, p. 45

⁵¹ *IPPF, IIA*, 2017, p. 30

Comme le notent Emmanuel Gaillard et Nathalie Héritier, « l'audit opérationnel ne se limite pas à constater les anomalies, il vise à évaluer l'adéquation entre les risques et les dispositifs de maîtrise »⁵².

En Algérie, cette évaluation prend une dimension particulière, elle constitue souvent un élément-clé du dialogue entre l'audit interne et le comité d'audit, en vue de reconfigurer certains processus jugés obsolètes ou inopérants.

3. Analyse des constats, élaboration du rapport et formulation des recommandations

La phase post-exécution représente une étape stratégique de la mission d'audit. Elle consiste à transformer les constats de terrain en éléments d'évaluation, puis à les traduire en recommandations concrètes, structurées et hiérarchisées. Dans le système bancaire algérien, cette étape est essentielle, tant pour la transparence de l'information que pour la gouvernance interne.

3.1. L'analyse critique des constats

L'analyse des constats repose sur trois niveaux :

- Les écarts par rapport aux normes et procédures internes.
- Les défaillances du dispositif de contrôle interne.
- Les comportements à risque ou les anomalies systémiques.

Marie-France Jourdan souligne que « un bon auditeur ne se limite pas à observer : il met en perspective les faits, en tire les conséquences logiques, et identifie les failles systémiques derrière les erreurs apparentes »⁵³.

En Algérie, l'approche par criticité est requise par la Banque d'Algérie. Ainsi, l'Instruction n° 05-2020 impose aux banques de classer les constats selon quatre niveaux de gravité : critique, majeur, significatif, et mineur. Cette typologie aide à calibrer les mesures correctrices.⁵⁴

⁵² *Audit interne et management des risques*, Vuibert, 2016, p. 189

⁵³ *Audit interne : principes et mise en œuvre*, Dunod, 2014, p. 273

⁵⁴ L'Instruction n° 05-2020, art. 7

Les banques telles que la BDL ou la BEA disposent de grilles d'analyse des constats, intégrant :

- La fréquence de l'anomalie.
- Son impact financier ou opérationnel.
- Sa détectabilité.
- Son lien avec des incidents passés ou récurrents.

Par exemple, dans une agence de la BEA à Tizi-Ouzou, un écart de caisse récurrent de faible montant a été requalifié en anomalie significative en raison de sa répétition sur plusieurs mois, signalant une faille dans la supervision journalière. Cela illustre la nécessité d'un jugement qualitatif dans l'analyse des constats.

3.2. La rédaction du rapport d'audit

Le rapport constitue l'aboutissement formel de la mission. En Algérie, sa rédaction suit un canevas standard imposé par les Directions centrales d'audit, incluant :

- Un résumé exécutif destiné à la Direction Générale.
- Une grille de synthèse des constats par thème (opérations physiques, conformité, formation, sécurité).
- Une annexe détaillée comportant les preuves collectées et les fiches d'écarts.

Selon Pierre-Jean Lamy, « le rapport d'audit est l'aboutissement de la mission ; sa qualité conditionne en grande partie la prise en compte effective des constats et recommandations »⁵⁵.

En Algérie, une procédure à trois niveaux est généralement observée :

1. **Validation par le chef de mission ;**
2. **Relecture par le responsable de département audit ;**
3. **Approbation par le comité de contrôle interne.**

⁵⁵ *Pratique de l'audit interne en entreprise*, Dunod, 2013, p. 149

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

Cette validation croisée est exigée notamment par les règlements internes de la BNA. Par ailleurs, certains établissements comme la CNEP-Banque joignent au rapport une matrice des impacts pour aider la direction à prioriser les actions.⁵⁶

Le style adopté dans le rapport doit être professionnel, neutre, non accusatoire, et orienté vers l'amélioration. Une attention particulière est portée à la cohérence entre les constats, les preuves, et les recommandations formulées.

2.3.3. La formulation des recommandations

Les recommandations doivent être pertinentes, applicables et adaptées au contexte local. La méthode SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporelle) est souvent adoptée comme norme de rédaction.

Jean-François Dufour affirme à juste titre : « La pertinence d'un audit se mesure à la capacité de ses recommandations à produire un changement mesurable dans les pratiques »⁵⁷.

Dans les établissements algériens, les recommandations sont classées par urgence :

- **Immédiates**

À appliquer dans les 30 jours, souvent en lien avec des anomalies critiques (ex. : absence de double comptage).

- **À court terme** : entre 1 et 3 mois.

- **À moyen terme** : liées à des réorganisations ou à des formations.

Un exemple de recommandation en contexte algérien :

« Mettre en place un dispositif de scellage sécurisé des fonds transférés entre guichets et coffres, avec accusé de réception signé, d'ici fin du mois de juin. »

Certaines banques exigent également que chaque recommandation soit accompagnée :

- D'un **plan d'action chiffré** (coût, délai, responsable).

- D'une **indication de risque résiduel** en cas de non-application.

⁵⁶ cf. *Manuel d'audit interne – BNA, version 2021*, section VI

⁵⁷ *Audit interne et gouvernance*, Éditions Eyrolles, 2016, p. 208

À titre d'illustration, la BDL a instauré une pratique de **notation d'efficacité anticipée** des recommandations, ce qui permet de cibler les plus structurantes pour le système de contrôle interne.

Enfin, l'implication du responsable d'agence dans la validation du plan d'action est cruciale. Cette pratique renforce l'appropriation des recommandations et contribue à leur mise en œuvre effective, comme le recommande l'IFACI : « L'implication des acteurs de terrain dans la formulation et l'adoption des mesures correctives est un gage d'efficacité durable »⁵⁸.

4. Suivi et évaluation de la mise en œuvre des recommandations

L'efficacité d'une mission d'audit interne ne peut être pleinement atteinte qu'à travers un suivi rigoureux des recommandations formulées. En Algérie, cette exigence est renforcée par les obligations réglementaires de la Banque d'Algérie, notamment dans le cadre du renforcement de la supervision bancaire et de l'amélioration des dispositifs de gouvernance.

4.1. L'importance du suivi post-audit

Le suivi post-audit constitue un maillon essentiel dans le cycle de l'audit interne. Il permet non seulement de vérifier l'application effective des recommandations, mais aussi d'en évaluer les effets à moyen terme sur la maîtrise des risques.

Selon l'IFACI, « le suivi post-audit constitue une étape critique du cycle d'audit ; il permet de s'assurer que les risques identifiés sont traités et que les processus s'améliorent effectivement »⁵⁹.

En Algérie, l'**Instruction n° 04-2019** de la Banque d'Algérie stipule que « les banques doivent disposer d'un registre de suivi des recommandations issues des missions d'audit interne et externe, et le tenir à jour afin de le présenter lors des contrôles de la Commission bancaire »⁶⁰.

Ce suivi est devenu un indicateur-clé pour les autorités de tutelle. Il reflète le degré d'engagement des établissements à corriger les dysfonctionnements identifiés. Certaines banques, comme la CNEP-Banque ou la BEA, publient des indicateurs de performance de mise

⁵⁸ *Guide pratique de l'audit interne*, IFACI, 2016, p. 177

⁵⁹ *Guide pratique de l'audit interne*, IFACI, 2016, p. 184

⁶⁰ L'Instruction n° 04-2019, art. 12

en œuvre dans leurs rapports internes, illustrant la volonté de transparence et de responsabilisation.

4.2. Les outils de suivi des recommandations

Les banques algériennes ont progressivement mis en place des dispositifs structurés de suivi, s'appuyant sur des outils informatisés et des procédures internes validées par le comité d'audit.

Parmi les outils couramment utilisés :

- Le plan d'action post-audit, qui recense pour chaque recommandation : l'action corrective, le responsable de mise en œuvre, le délai imparti, et l'indicateur de réalisation.
- Une grille de suivi informatisée (souvent sous Excel ou sur logiciel intégré) permettant de suivre en temps réel l'état d'avancement : recommandation « mise en œuvre », « partiellement mise en œuvre », ou « non réalisée ».
- Des tableaux de bord périodiques, présentés lors des revues internes, illustrant visuellement la situation à l'aide de couleurs (vert, orange, rouge).

Jean-Marc Noël précise que « sans outils adaptés, le suivi des recommandations reste lettre morte ; il doit s'inscrire dans un cadre structuré et outillé »⁶¹.

Certaines banques algériennes, comme la BDL, ont développé des **plateformes collaboratives de suivi**, accessibles aux départements concernés (audit, agences, direction générale), favorisant ainsi la coordination interservices et la responsabilisation.

4.3. L'évaluation de l'efficacité des mesures correctives

Vérifier qu'une recommandation a été appliquée ne suffit pas ; encore faut-il en apprécier l'efficacité réelle. C'est pourquoi l'audit interne procède également à une **évaluation qualitative et quantitative des résultats** des actions entreprises.

Cette évaluation repose sur plusieurs approches :

- **L'observation directe sur le terrain (ex.**

Présence effective d'une procédure de double vérification en caisse).

⁶¹ *Maîtriser le contrôle interne*, Éditions Revue Fiduciaire, 2017, p. 219

- **L'analyse documentaire (examen des procès-verbaux, preuves de formation, procédures révisées).**
- **Les entretiens avec les agents, permettant de juger du degré d'appropriation des nouveaux dispositifs.**
- **Les tests de fonctionnement, simulant des opérations pour vérifier si les contrôles ont été réajustés.**

Dominique Chalvin affirme que « la maturité d'une organisation se mesure à sa capacité à corriger ses erreurs et à prévenir leur réapparition »⁶².

En Algérie, des systèmes de **notation d'efficacité** ont été introduits par certaines banques. Par exemple, la BDL applique un **score composite** fondé sur :

- La durabilité de la mesure corrective ;
- Son impact sur le niveau de risque ;
- Sa reproductibilité dans d'autres agences.

Un écart qui revient dans les mois suivant sa « correction » est systématiquement requalifié en **recommandation critique non soldée**, relançant ainsi le processus d'audit.

4.4. Le reporting au comité d'audit et à la direction générale

Le suivi post-audit est présenté régulièrement au **comité d'audit** et à la **direction générale**. Ce reporting doit être synthétique, visuel et orienté vers l'aide à la décision. Il comprend :

- Le **taux global de mise en œuvre** des recommandations (en pourcentage).
- La **typologie des recommandations traitées ou en souffrance**.
- Les **écarts constatés entre délais prévus et effectifs**.
- Les **actions correctives engagées** par les responsables concernés.

Claude Rameau insiste : « La capacité de l'audit interne à se faire entendre repose en grande partie sur la qualité et la lisibilité de ses rapports au sommet »⁶³.

En Algérie, le règlement n° 2011-02 de la Banque d'Algérie définit le rôle du comité d'audit dans le suivi des recommandations. Il doit veiller à ce que les défaillances identifiées soient

⁶² *Audit et pilotage des risques*, Dunod, 2015, p. 261

⁶³ *Le métier d'auditeur interne*, Éditions Liaisons, 2012, p. 236

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

corrigées dans les délais, et que les dispositifs de contrôle interne soient réévalués en conséquence.

Les banques comme la BEA accompagnent ce reporting de **tableaux de bord interactifs** (avec indicateurs de tendance, alertes automatiques et comparaisons régionales entre agences), ce qui renforce la lisibilité et l'efficacité du processus de gouvernance.

Processus d'Audit Interne de la Caisse



Section 3 : Risques liés à la caisse et finalités de l'audit

1. Nature des risques liés aux opérations de caisse

1.1. Risques de fraude et de malversation

Les opérations de caisse constituent des activités où la manipulation directe des espèces expose les banques à un risque accru de fraudes internes et externes. Les cas de malversation, de détournement ou encore de falsification de documents sont monnaie courante lorsque le dispositif de contrôle est faible. Ces risques sont particulièrement élevés dans les établissements dont l'organisation repose sur une concentration des pouvoirs ou une absence de séparation des fonctions, situation encore fréquente dans de nombreuses agences bancaires algériennes.

Selon Loubières, « les postes de caisse, en raison de leur proximité avec la monnaie fiduciaire, sont des foyers de risque de fraude parmi les plus sensibles dans le système bancaire »⁶⁴. Cette proximité directe avec les fonds constitue une opportunité pour les agents malveillants, d'autant plus si les contrôles sont inopérants, ou contournés par la complicité entre les agents de différents niveaux hiérarchiques.

Les fraudes prennent plusieurs formes : l'enregistrement de faux versements, la substitution d'espèces, la non-comptabilisation de certains mouvements, la manipulation des bordereaux de caisse ou encore l'utilisation de faux billets. D'autres cas plus sophistiqués ont été observés, notamment l'usage de caisses parallèles ou le recel d'opérations non enregistrées. Ces pratiques peuvent se dérouler sur de longues périodes sans être détectées, surtout si les contrôles sont uniquement périodiques et non inopinés.

En Algérie, des affaires de détournement d'argent public impliquant des caissiers ont fait la une de la presse nationale. Ces cas soulignent le besoin impératif de renforcer les mécanismes d'audit et d'améliorer la culture éthique dans les agences bancaires. En effet, dans un environnement bancaire caractérisé par une forte circulation de numéraire, le recours à la digitalisation reste limité, ce qui accentue la vulnérabilité des opérations aux comportements frauduleux.

Les conséquences de telles fraudes sont multiples : pertes financières pour la banque, altération de la relation de confiance avec les clients, atteinte à la réputation de l'établissement et sanctions

⁶⁴ *Audit bancaire et contrôle interne*, Dunod, 2008, p. 213

réglementaires en cas de manquement grave. C'est pourquoi la prévention de la fraude par l'audit interne repose sur l'identification des zones à risque, la mise en place de contrôles internes robustes, et la promotion d'un climat de probité au sein des agences.

Enfin, il convient de noter que la lutte contre la fraude ne saurait se limiter à des contrôles ponctuels. Elle nécessite l'instauration d'un système de surveillance continue, l'automatisation des alertes sur les opérations atypiques, ainsi que la formation régulière du personnel sur les bonnes pratiques de tenue de caisse et les comportements à risque.

1.2. Risques opérationnels

Les risques opérationnels liés aux opérations de caisse sont nombreux et multiformes. Ils peuvent provenir d'erreurs humaines, de lacunes organisationnelles, de défaillances techniques ou encore de processus inadaptés. Le Comité de Bâle les définit comme « les pertes résultant de processus internes inadéquats ou défaillants, du personnel, des systèmes ou d'événements externes »⁶⁵. Cette catégorie de risques est souvent sous-estimée, car elle ne se manifeste pas toujours immédiatement, mais elle peut avoir des conséquences financières et organisationnelles majeures.

Dans le contexte spécifique des opérations de caisse, ces risques se traduisent souvent par des erreurs de comptabilisation (saisie incorrecte du montant d'un versement, erreur de change), des pertes physiques de fonds (billets égarés, oubli de consignation de pièces de monnaie), ou encore par l'absence de correspondance entre le solde physique et le solde comptable. Ces anomalies peuvent être dues à un manque de formation du personnel, à une surcharge de travail, à des outils informatiques obsolètes, ou à une absence de procédures écrites claires.

En Algérie, plusieurs agences bancaires opérant dans des zones rurales ou semi-urbaines fonctionnent encore avec des systèmes partiellement manuels, accentuant ainsi la probabilité d'erreurs de traitement. Le recours au papier et aux bordereaux physiques augmente non seulement le temps de traitement, mais aussi les risques de manipulation erronée ou de perte de documents. Dans ces contextes, le moindre incident (panne informatique, absence d'un responsable, afflux inattendu de clients) peut provoquer un dysfonctionnement majeur dans la chaîne de traitement des opérations.

⁶⁵ BCBS, *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, BRI, 2003, p. 4

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

Un autre aspect du risque opérationnel réside dans la dépendance excessive à une ou deux personnes clés dans la gestion de la caisse. Lorsqu'un caissier central est le seul à connaître les procédures, ou à détenir les clés du coffre, son absence ou son départ peut engendrer une désorganisation sévère. De plus, l'absence de rotation du personnel ou de double contrôle systématique rend le système vulnérable à la fois aux erreurs involontaires et aux actes malveillants.

Ces risques peuvent également s'accroître en période de stress opérationnel, notamment en fin de mois, en période de versement des salaires, ou lors de pics d'affluence (ex. : Ramadan, Aïd, rentrée scolaire), où le volume d'opérations en espèces est fortement accru. Les agents de caisse sont alors exposés à la pression du rendement, au détriment de la rigueur dans l'exécution des procédures. Ces périodes critiques doivent faire l'objet d'un suivi renforcé par l'audit interne.

Face à ces risques, les auditeurs doivent évaluer le degré de fiabilité du dispositif opérationnel en place : procédures écrites, guides de travail, existence de plans de continuité d'activité (PCA), qualité des outils informatiques, formation du personnel, dispositifs d'alerte, fréquence des contrôles. Ils doivent également vérifier que des mesures correctives sont prises en cas de détection d'écarts ou d'incidents.

Comme le souligne Bouquin, « le risque opérationnel est difficile à circonscrire précisément, car il résulte souvent d'un faisceau de défaillances interconnectées : une mauvaise organisation, des personnes mal formées, et des processus peu documentés »⁶⁶. D'où l'importance d'un audit préventif, systématique et multidimensionnel.

La prévention de ces risques passe aussi par une automatisation croissante des opérations de caisse, notamment par l'intégration de solutions digitales de comptage et de vérification, la mise en place de journaux de bord électroniques, et le développement de logiciels de traçabilité des fonds. Ces innovations, bien que coûteuses à court terme, permettent à moyen et long terme de réduire significativement le nombre d'erreurs, d'assurer une meilleure transparence des opérations, et de renforcer la confiance du public dans le système bancaire.

Enfin, l'analyse des incidents passés constitue une mine d'informations précieuse pour l'auditeur. En étudiant les causes racines des écarts constatés, il est possible d'identifier des

⁶⁶ *Audit et contrôle internes*, PUF, 2006, p. 181

tendances, de proposer des améliorations organisationnelles, et d'anticiper des défaillances similaires dans d'autres agences.

1.3. Risques réglementaires et de non-conformité

Les opérations de caisse, en tant qu'activités sensibles et fortement encadrées, sont exposées à des risques réglementaires considérables. Ces risques se traduisent par la possibilité que l'établissement bancaire ne respecte pas les lois, réglementations, normes ou codes de conduite applicables, que ce soit en matière de tenue de caisse, de lutte contre le blanchiment d'argent, de déclaration des transactions suspectes ou encore de conformité aux exigences prudentielles de la Banque d'Algérie. Le non-respect de ces obligations expose l'établissement à des sanctions administratives, financières ou pénales, mais aussi à une détérioration de sa réputation institutionnelle.

Le risque de non-conformité est défini par le Comité de Bâle comme « le risque de sanctions juridiques ou réglementaires, de pertes financières importantes ou d'atteinte à la réputation d'une banque résultant du non-respect des lois, règlements, codes de conduite professionnels et normes éthiques applicables »⁶⁷. Dans le cadre des opérations de caisse, cela implique une vigilance accrue sur la légalité des opérations traitées, la traçabilité des flux de fonds, et la conformité documentaire des mouvements.

En Algérie, la réglementation bancaire impose aux établissements financiers un certain nombre de dispositions spécifiques relatives à la gestion de la caisse. Par exemple, la réglementation de la Banque d'Algérie exige la déclaration des mouvements en espèces dépassant un certain seuil, l'identification systématique des clients dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent, ainsi que la conservation des pièces justificatives pendant une période déterminée. Le non-respect de ces règles expose la banque à des amendes administratives, voire à des retraits d'agrément en cas de récidive.

Dans ce contexte, le rôle de l'audit interne est fondamental. Il permet de vérifier que les processus de caisse sont conformes à la réglementation en vigueur, que les agents disposent des instructions actualisées, et que les systèmes d'information sont paramétrés de manière à bloquer ou alerter en cas d'opérations non conformes. Le manuel des procédures doit également être conforme aux normes imposées par la Commission bancaire. Comme l'explique Jean-Pierre

⁶⁷ *Compliance and the compliance function in banks*, BCBS, 2005, p. 6

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

Casanova, « l'audit de conformité ne se limite pas à un simple inventaire des obligations légales : il doit s'inscrire dans une logique de maîtrise globale du risque juridique, en intégrant les enjeux éthiques et de réputation »⁶⁸.

Les risques réglementaires ne concernent pas uniquement les textes strictement financiers. Ils englobent également les obligations sociales (respect des conditions de travail du personnel de caisse), les exigences en matière de sécurité physique des guichets (normes de sécurisation des coffres, présence de caméras de surveillance, double contrôle), et les dispositifs de protection des données personnelles des clients (réglementations sur la confidentialité et la traçabilité des opérations). Ces éléments font désormais partie intégrante du champ de contrôle de l'audit interne moderne.

Le contexte algérien pose certaines spécificités. En effet, le système bancaire algérien est encore marqué par une transition vers un modèle de régulation intégrée, dans lequel le rôle de la Banque d'Algérie, du Conseil de la monnaie et du crédit et de la Commission bancaire est centralisé. Ainsi, les contrôles sur les opérations de caisse, en particulier dans les banques publiques, se fondent sur des circulaires périodiques, des inspections in situ, et des rapports d'audit internes transmis aux autorités de supervision. Le retard dans l'harmonisation des pratiques de conformité par rapport aux standards internationaux (comme ceux du GAFI ou de Bâle III) constitue une faiblesse structurelle.

De nombreux cas documentés en Algérie montrent que les lacunes en matière de conformité sont souvent dues à une mauvaise interprétation des textes, à l'absence de veille réglementaire, ou à un défaut de formation des agents sur les procédures à suivre. Dans certaines agences, les agents de caisse ne sont pas informés des seuils de déclaration, ou encore utilisent des formulaires obsolètes. Ces dysfonctionnements montrent le besoin d'un audit régulier, ciblé, et bien documenté.

Un audit efficace sur la conformité des opérations de caisse doit s'appuyer sur une grille d'analyse normative, comprenant les points suivants : vérification du respect des obligations KYC (Know Your Customer), contrôle de la validité des pièces justificatives, conformité des plafonds de retrait et de dépôt, traçabilité des opérations de change, et respect des normes de conservation des documents.

⁶⁸ *Audit interne et conformité*, Revue Banque, 2011, p. 92

Enfin, il est crucial que l'audit ne se limite pas à signaler les non-conformités, mais propose des mesures correctives et préventives. Ces recommandations doivent s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, fondée sur une collaboration étroite entre les auditeurs, le service conformité et la direction générale. Comme le souligne Michel Baradat, « la conformité ne peut être cantonnée à une fonction de contrôle : elle doit devenir une culture d'entreprise, intégrée dans tous les rouages du fonctionnement bancaire »⁶⁹.

2. Finalités préventives de l'audit des opérations de caisse

L'une des principales vocations de l'audit interne des opérations de caisse réside dans sa finalité préventive. Il s'agit, par ce biais, d'identifier les risques potentiels avant qu'ils ne se matérialisent, de détecter les failles dans les dispositifs de contrôle, et d'anticiper les dysfonctionnements susceptibles d'affecter la sécurité, la fiabilité et la conformité des opérations de caisse. Cette approche proactive se distingue d'une logique uniquement curative ou répressive, en plaçant l'accent sur l'évaluation en amont des vulnérabilités.

Selon Michel Capron, « la fonction d'audit n'a de réelle valeur ajoutée que lorsqu'elle contribue à prévenir les défaillances, et non à les constater a posteriori »⁷⁰. Cette vision moderne de l'audit rejoint les principes de gouvernance des institutions financières prônés par le Comité de Bâle, qui recommande l'intégration de l'audit dans un système global de gestion des risques, dans lequel la prévention occupe une place centrale⁷¹.

Dans le cadre spécifique des opérations de caisse, cette prévention passe par plusieurs leviers fondamentaux :

a) Le contrôle régulier des procédures et pratiques de caisse

L'audit préventif s'attache en premier lieu à vérifier que les procédures en vigueur sont correctement appliquées par les agents de caisse. Il s'agit ici de s'assurer que les écritures de caisse sont justifiées, que les soldes physiques correspondent aux soldes comptables, que les règles de double contrôle sont respectées, et que les documents justificatifs sont complets et classés. Ces vérifications permettent de détecter des écarts avant qu'ils ne dégèrent en anomalies ou en irrégularités. En Algérie, l'audit interne des banques comme la BEA ou la BNA

⁶⁹ *Gestion des risques bancaires*, Economica, 2010, p. 156

⁷⁰ *Éthique et audit interne*, La Découverte, 2005, p. 114

⁷¹ *Enhancing corporate governance for banking organisations*, BRI, 2006

prévoit des contrôles hebdomadaires inopinés pour limiter les fraudes par substitution ou les erreurs de reporting.

b) L'évaluation du respect des seuils d'alerte

Un autre objectif préventif majeur consiste à vérifier si les montants en caisse restent dans les limites autorisées par la réglementation interne et la Banque d'Algérie. Détenir une somme excessive en espèces expose la banque à des risques physiques (vol, incendie), financiers (non-rémunération des liquidités), et réglementaires (non-respect du ratio de liquidité). L'audit veille à la mise en œuvre de mécanismes de réajustement automatique, tels que les remises fréquentes vers les centres de traitement fiduciaire.

c) La sensibilisation du personnel aux risques

L'aspect préventif de l'audit repose aussi sur la formation et la sensibilisation du personnel. Un agent de caisse bien formé sur les types de risques, les procédures de sécurité et les conséquences des écarts est un rempart essentiel contre les dysfonctionnements. Ainsi, l'audit interne n'est pas seulement un organe de vérification : il agit aussi comme un vecteur de culture du risque et d'éthique professionnelle. À ce titre, des formations régulières dispensées à l'initiative de la direction de l'audit permettent de renforcer les réflexes de vigilance.

d) L'analyse des signaux faibles

L'un des rôles les plus subtils de l'audit préventif est l'identification des signaux faibles, c'est-à-dire les indices avant-coureurs d'un dysfonctionnement futur. Il peut s'agir d'un changement de comportement d'un agent, d'une augmentation soudaine du volume d'espèces manipulées, ou d'une fréquence anormale d'erreurs. Comme le rappelle Jean-Michel Josselin, « un audit efficace est celui qui sait déchiffrer ce que les chiffres ne disent pas encore »⁷². En ce sens, l'audit préventif repose également sur l'intuition professionnelle, l'expérience du terrain, et une approche inductive.

e) Le renforcement du dispositif de contrôle interne

Enfin, l'audit préventif vise à évaluer l'efficacité du contrôle interne, à identifier les éventuelles redondances ou faiblesses, et à proposer des mesures correctives avant que des pertes ou infractions ne surviennent. Cela inclut l'évaluation de la séparation des tâches (par exemple,

⁷² *Audit et intelligence organisationnelle*, Vuibert, 2008, p. 94

éviter que le même agent ouvre le coffre, fasse les opérations et les vérifie), la qualité des outils de suivi (logiciels de rapprochement, tableaux de bord), et la pertinence des indicateurs d'alerte utilisés par la direction de l'agence.

En Algérie, de nombreuses recommandations issues des missions d'audit interne ont conduit à l'amélioration de la prévention des risques de caisse : mise en place de coffres à double clé, installation de caméras de surveillance connectées à la direction régionale, automatisation des opérations de caisse à travers des guichets automatiques intelligents. Ces mesures, lorsqu'elles sont auditées régulièrement, permettent de garantir une prévention continue.

En conclusion, la finalité préventive de l'audit des opérations de caisse repose sur une logique d'anticipation des risques, de renforcement des dispositifs de contrôle et de responsabilisation du personnel. Elle permet à la banque d'asseoir une culture de gestion rigoureuse, d'éviter les pertes inattendues et de renforcer sa conformité aux normes nationales et internationales. Comme l'exprime Alain Burlaud, « l'audit interne préventif est une assurance silencieuse, dont les bénéfices se mesurent à l'absence d'incidents »⁷³.

2.1 Finalités correctives et dissuasives de l'audit

En complément de sa vocation préventive, l'audit interne des opérations de caisse remplit également des finalités correctives et dissuasives, essentielles à la bonne gouvernance bancaire. Ces deux dimensions interviennent généralement après la survenance d'un incident, la détection d'un écart ou la constatation d'un manquement. L'audit devient alors un outil de remédiation et un signal fort destiné à rappeler la responsabilité des acteurs, tout en instaurant un climat de contrôle permanent.

Selon Jean-Pierre Helfer, « l'audit correctif constitue une étape cruciale dans la chaîne de contrôle interne : il permet de transformer une faiblesse en levier d'amélioration »⁷⁴. Cette dimension curative vise à corriger les écarts constatés, à en identifier les causes racines et à proposer des solutions pérennes. Par ailleurs, le caractère dissuasif de l'audit réside dans son effet psychologique et institutionnel : il décourage les comportements déviants et renforce la rigueur professionnelle des agents de caisse.

⁷³ *Contrôle de gestion et audit*, Economica, 2004, p. 132

⁷⁴ *Management stratégique*, Vuibert, 2008, p. 241

a) L'identification et la correction des anomalies

L'objectif immédiat de l'audit correctif est de repérer les irrégularités, erreurs ou dysfonctionnements ayant pu affecter les opérations de caisse. Il peut s'agir de soldes inexplicables, de documents manquants, de signatures absentes, de dépassements de plafond, ou de non-respect des procédures de sécurité. Une fois ces anomalies identifiées, l'auditeur formule des constats, en propose une analyse circonstanciée et émet des recommandations précises.

En Algérie, les banques comme la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) ou la Banque Nationale d'Algérie (BNA) ont instauré un processus systématique de suivi des recommandations d'audit, accompagné d'un plan d'action correctif. Ce plan est suivi par la direction de l'audit interne jusqu'à la régularisation complète des écarts. L'efficacité du dispositif correctif repose sur l'engagement du management local à appliquer les mesures décidées dans les délais impartis.

b) La traçabilité des actions correctives

Un audit correctif efficace suppose que toutes les actions entreprises soient documentées et traçables. Cela permet d'éviter la répétition des mêmes erreurs et d'assurer un retour d'expérience institutionnalisé. Le rapport d'audit doit indiquer la nature de l'anomalie, la procédure violée, l'impact potentiel ou réel, ainsi que la recommandation formulée et son degré de priorité.

Comme le souligne Alain Burlaud, « le suivi rigoureux des recommandations est le point de bascule entre un audit purement déclaratif et un audit véritablement opérationnel »⁷⁵. En Algérie, cette exigence de traçabilité est renforcée par les exigences de la Commission bancaire, qui peut exiger, en cas de contrôle, la présentation de tous les rapports d'audit interne relatifs à une agence ou à une période donnée.

c) La responsabilisation des agents

L'une des fonctions correctives majeures de l'audit est la responsabilisation des personnels impliqués. Lorsqu'un écart est constaté, l'auditeur cherche à comprendre s'il résulte d'une négligence, d'une mauvaise formation, d'une erreur humaine, ou d'un acte délibéré. Cette démarche permet de différencier les fautes individuelles des failles systémiques.

⁷⁵ *Contrôle de gestion et audit*, Economica, 2004, p. 146

En cas de manquement répété ou d'acte frauduleux, des mesures disciplinaires peuvent être proposées, allant du simple rappel à l'ordre à la procédure de sanction. Cela montre que l'audit ne se limite pas à constater, mais joue un rôle actif dans la gouvernance éthique. Comme le rappellent Pierre Mora et Jean-Paul Louisot, « l'audit devient un instrument de régulation interne lorsqu'il permet d'identifier les responsabilités et de sanctionner les dérives »⁷⁶.

d) L'effet dissuasif par la surveillance permanente

L'existence même d'un dispositif d'audit régulier et inopiné exerce un effet dissuasif important sur les comportements à risque. Les agents de caisse, sachant qu'ils sont susceptibles d'être audités à tout moment, adoptent plus rigoureusement les procédures, renforcent leur vigilance et évitent les raccourcis dangereux. Ce climat de contrôle prévient les abus et favorise l'instauration d'une culture de conformité.

Ce principe est confirmé dans la littérature spécialisée. Ainsi, selon Thierry Grange, « la conscience d'être contrôlé influence fortement la qualité du comportement organisationnel, en particulier dans les activités de manipulation monétaire »⁷⁷. Cette approche rejoint la doctrine de la Banque d'Algérie, qui insiste sur l'importance des contrôles inopinés, menés tant au niveau central que régional, pour éviter les effets d'accoutumance aux inspections programmées.

e) La consolidation du système de contrôle interne

Enfin, les audits correctifs et dissuasifs permettent de tirer des enseignements globaux pour améliorer le dispositif de contrôle interne. Chaque anomalie analysée peut révéler un défaut de procédure, un manque de formation ou une faiblesse dans les outils de supervision. Ainsi, les audits passés servent de matière première pour renforcer les contrôles futurs.

En ce sens, le retour d'expérience issu des audits correctifs permet une capitalisation des connaissances et contribue à une amélioration continue. C'est une logique d'apprentissage organisationnel, telle que définie par Chris Argyris, qui considère que « l'organisation efficace est celle qui apprend de ses erreurs pour adapter ses structures et comportements »⁷⁸.

2.2. L'audit comme outil de sécurisation des opérations de caisse

⁷⁶ *Audit et maîtrise des risques*, Dunod, 2009, p. 173

⁷⁷ *Le contrôle interne dans les banques*, Revue Banque, 2011, p. 88

⁷⁸ *On Organizational Learning*, Blackwell, 1999, p. 73

Chapitre II : l'audit interne appliqué aux opérations de caisse

Au-delà de ses fonctions préventive, corrective et dissuasive, l'audit interne représente un pilier central de la sécurisation des opérations de caisse. Dans un environnement bancaire caractérisé par la manipulation quotidienne de volumes importants de liquidités, la sécurité opérationnelle est un enjeu majeur. Elle ne se limite pas à la protection physique des fonds : elle concerne aussi la sécurité des procédures, des systèmes d'information, et des relations avec les clients.

Comme le rappelle Robert Knechtel, « l'audit interne doit être envisagé comme une composante intégrée du dispositif global de sécurité financière de l'organisation »⁷⁹.

Cette conception suppose que l'audit interne agisse en continu pour verrouiller les points sensibles, détecter les failles structurelles, et garantir la fiabilité des opérations.

a) La sécurisation physique des fonds

L'une des premières préoccupations de l'audit est la sécurité matérielle des espèces. Il s'agit ici de s'assurer que les conditions de conservation, de manipulation et de transport des fonds respectent les normes de sécurité imposées par la réglementation bancaire. L'audit vérifie notamment :

- Le niveau de sécurisation des coffres (coffres à double serrure, chronométrés, coffres connectés à un centre de télésurveillance).
- Les modalités d'accès aux fonds (présence de deux agents habilités, registre de mouvements).
- La fréquence et la traçabilité des opérations de dépôt ou de retrait.
- Les conditions de transport des espèces (convoyeurs agréés, véhicules blindés, traçabilité GPS).

En Algérie, la Banque d'Algérie a émis des prescriptions précises relatives à la conservation des espèces et à la sécurité des locaux abritant les guichets. Les inspecteurs d'audit s'assurent que ces exigences sont respectées dans chaque agence. À titre d'exemple, la note de la Banque d'Algérie n°05-2019 insiste sur « l'obligation pour les établissements de crédit de garantir une sécurité physique renforcée des installations de caisse »⁸⁰, avec sanctions à l'appui en cas de manquement.

⁷⁹ *Auditing: Theory and Practice*, Cengage Learning, 2015, p. 392

⁸⁰ La note de la Banque d'Algérie n°05-2019

b) La sécurisation procédurale

La fiabilité des opérations de caisse repose également sur le strict respect des procédures internes. L'audit permet d'évaluer si les opérations sont réalisées conformément aux protocoles définis par la banque : autorisation des transactions, séparation des tâches, existence de contrôles croisés, archivage des pièces justificatives.

Un défaut de procédure peut engendrer des erreurs graves, voire faciliter la fraude. C'est pourquoi l'auditeur ne se contente pas de vérifier les résultats comptables : il étudie la chaîne de traitement des opérations, du guichet au système comptable. Ainsi, comme le soutient Pierre-Yves Gomez, « sécuriser les procédures, c'est garantir la fiabilité globale de la fonction de caisse et la confiance des tiers »⁸¹.

En pratique, l'audit passe en revue les fiches de contrôle journalier, les rapprochements de caisse, les états de fin de journée, les écarts enregistrés, et leur traitement. Toute dérogation non justifiée est analysée et fait l'objet d'un signalement.

c) La sécurisation des systèmes d'information

À l'ère de la digitalisation, les opérations de caisse s'appuient sur des systèmes informatiques interconnectés (logiciels de caisse, plateformes de reporting, interfaces client-banque). Or, ces systèmes sont vulnérables à des risques technologiques : bugs, erreurs de paramétrage, accès non autorisés, falsification des données.

L'audit interne joue un rôle crucial dans la sécurisation de ces systèmes. Il vérifie notamment :

- La qualité des contrôles d'accès (identifiants uniques, traçabilité des connexions) ;
- La validité des droits d'utilisateur attribués aux agents ;
- La cohérence entre les données saisies et les écritures générées ;
- La conformité aux normes de sécurité informatique (ISO 27001, recommandations de la Banque d'Algérie).

Selon Jean-François Houpper mans, « l'audit doit intégrer une composante technologique forte pour anticiper les failles des systèmes numériques qui supportent les fonctions critiques »⁸². En Algérie, de nombreuses banques ont renforcé leurs dispositifs SI suite aux constats d'audit

⁸¹ *Le gouvernement de l'entreprise*, La Découverte, 2001, p. 121

⁸² *Audit interne et gouvernance IT*, Vuibert, 2010, p. 215

révélant des vulnérabilités dans les accès partagés aux logiciels de caisse ou dans la gestion des mots de passe.

d) La sécurisation des relations avec la clientèle

Les opérations de caisse constituent aussi un point de contact sensible entre la banque et sa clientèle. Un défaut de traitement (erreur de rendu, traitement tardif, non-conformité réglementaire) peut entacher l'image de l'établissement et exposer ce dernier à des contentieux.

L'audit interne s'intéresse donc également à la qualité de service et à la conformité des opérations aux obligations légales (notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme – LBC/FT). Il vérifie l'identification des clients, la traçabilité des opérations supérieures à un certain seuil, et la bonne application des procédures de vigilance.

Dans son *Guide de contrôle interne des opérations bancaires*, la Commission bancaire d'Algérie rappelle que « la conformité est une condition sine qua non de la sécurité bancaire, et l'audit est l'un des garants de cette conformité »⁸³.

e) Une culture de sécurité renforcée

Enfin, la fonction de sécurisation de l'audit repose sur la diffusion d'une culture de sécurité au sein des équipes. Cela passe par des formations, des rappels réguliers de bonnes pratiques, des tests de vulnérabilité (tests d'intrusion, tests de caisse), et des audits blancs. L'objectif est que chaque agent de caisse se sente acteur de la sécurité de la banque.

Cette approche rejoint la notion d'audit participatif développée par Thierry Grange :

« Lorsque les personnels deviennent co-acteurs de l'audit, la sécurité ne repose plus seulement sur le contrôle mais sur la responsabilité partagée »⁸⁴.

⁸³ CBA, 2021, p. 46

⁸⁴ *Le contrôle interne dans les banques*, Revue Banque, 2011, p. 97

Conclusion

Ce deuxième chapitre a permis de mettre en lumière l'importance stratégique des opérations de caisse dans l'activité bancaire, ainsi que les enjeux spécifiques liés à leur contrôle et à leur audit. En tant que point de contact direct entre la banque et sa clientèle, les opérations de caisse sont particulièrement exposées à des risques multiples : erreurs humaines, fraudes internes, non-conformité réglementaire, risques physiques ou encore défaillances des systèmes d'information. Leur gestion exige donc un encadrement rigoureux, fondé sur des procédures claires, des contrôles permanents, et un audit interne efficace.

L'étude du processus d'audit interne appliqué aux opérations de caisse a montré qu'il ne s'agit pas d'un simple contrôle administratif, mais d'une démarche méthodologique structurée, impliquant plusieurs phases : planification, collecte d'informations, vérifications sur site, analyse critique, formulation de recommandations et suivi rigoureux de leur mise en œuvre. Cette approche, conforme aux normes internationales (IIA, COSO), permet de garantir la régularité, la sécurité et la conformité des opérations de caisse.

Par ailleurs, l'analyse des risques spécifiques à ces opérations – notamment dans le contexte algérien, marqué par la prévalence du cash, une digitalisation progressive et un cadre réglementaire en évolution – souligne l'importance d'adapter les dispositifs d'audit aux réalités du terrain. L'audit interne joue ici un double rôle : sécuriser les flux physiques de fonds, et accompagner les agences dans l'amélioration continue de leurs pratiques.

Ainsi, ce chapitre confirme que l'audit des opérations de caisse constitue un maillon essentiel du dispositif de contrôle interne bancaire. Il contribue à renforcer la fiabilité des opérations quotidiennes, à prévenir les pertes financières et à préserver la confiance des clients. Ce constat ouvre la voie à une réflexion plus large sur la gouvernance des risques et la résilience organisationnelle.

Chapitre 3 : Cas pratique niveau BNA AZAZGA 462

Introduction

Après avoir exposé le cadre conceptuel et réglementaire de l'audit interne dans les chapitres précédents, ce troisième chapitre vise à illustrer concrètement la mise en œuvre d'une mission d'audit interne dans un contexte réel. L'agence n°462 de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), située à Azazga, a été retenue comme terrain d'étude en raison de son activité opérationnelle dense et de la sensibilité des opérations de caisse qu'elle traite quotidiennement.

Ce cas pratique permet d'observer de manière directe l'application des procédures d'audit interne, d'analyser les pratiques de contrôle mises en place, et d'apprécier la manière dont les risques sont identifiés, évalués et maîtrisés à l'échelle locale. L'objectif est de comprendre comment les outils de l'audit sont mobilisés dans un environnement bancaire concret, quelles sont les contraintes rencontrées sur le terrain, et dans quelle mesure l'audit contribue à renforcer la sécurité des opérations de caisse.

L'étude se structurera autour de deux sections : la première présente l'agence BNA 462 dans ses dimensions organisationnelle et fonctionnelle, tandis que la seconde retrace le déroulement de la mission d'audit, en mettant en lumière les méthodes utilisées et les résultats observés.

Section 1 : Présentation de la banque BNA

1- Présentation de l'organisme d'accueil (BNA) :

La Banque Nationale d'Algérie est la première banque commerciale qui exerce toute activité d'une banque de dépôts et assure notamment le service financier des groupements professionnels et des entreprises. En outre, elle a capitalisé une forte expérience à travers son rôle d'intermédiation et le développement des produits et services à l'endroit de la clientèle. Cependant, la concurrence de plus en plus accrue remet l'activité commerciale au centre des préoccupations de la banque qui doit s'engager sur le chemin de la modernisation pour améliorer sa compétitivité et consolider sa notoriété et son image de marque ; et tout cela afin d'attirer de nouveaux segments grâce à ses nouveaux produits et services adaptés.

2- Présentation de l'agence 462 à AZAZGA :

L'établissement financier BNA code 462 est une agence de catégorie « C », dirigée par un directeur général qui est assisté par un directeur adjoint. Elle se situe au boulevard Ahmed ZAIDAT 15001 AZAZGA Wilaya TIZI OUZOU. Elle fait partie intégrante du réseau d'exploitation de la banque dont elle assure la représentation au niveau local. Elle est rattachée hiérarchiquement à une Direction de Réseau d'Exploitation « DRE », et entretient des relations avec l'ensemble des structures de la banque, selon les attributions qui lui sont conférées. En effet, l'agence « 462 » par le biais des moyens de traitement qu'elle dispose est en mesure de traiter toutes les opérations et transactions financières en toute légalité et transparence, afin de satisfaire sa clientèle et d'assurer sa continuité.

2.1- Organisation de la BNA L'organisation de la BNA :

S'articule autour des structures centrales et du réseau de succursale et agences. La structure générale de la BNA se fait comme suit :

- La direction générale : cette direction a pour tâche la conception, l'organisation. Elles coordonnent les efforts des différentes directions et prend des décisions ; en d'autres termes la direction générale est responsable de l'exécution des directives du ministère des finances et l'application des règles et des procédures.

Chapitre III : Cas pratique niveau BNA AZAZGA 462

- La succursale : c'est l'organe intermédiaire entre les agences et les services centraux, elle a pour fonction principale de contrôler, de superviser et de coordonner le fonctionnement des agences qui lui sont rattachés.

- L'agence : c'est la cellule de base de l'exploitation de la banque. Elle doit être en mesure de satisfaire efficacement la clientèle grâce à ses structures d'accueils et de traitement.

Figure N° 01 : l'organigramme de la BNA

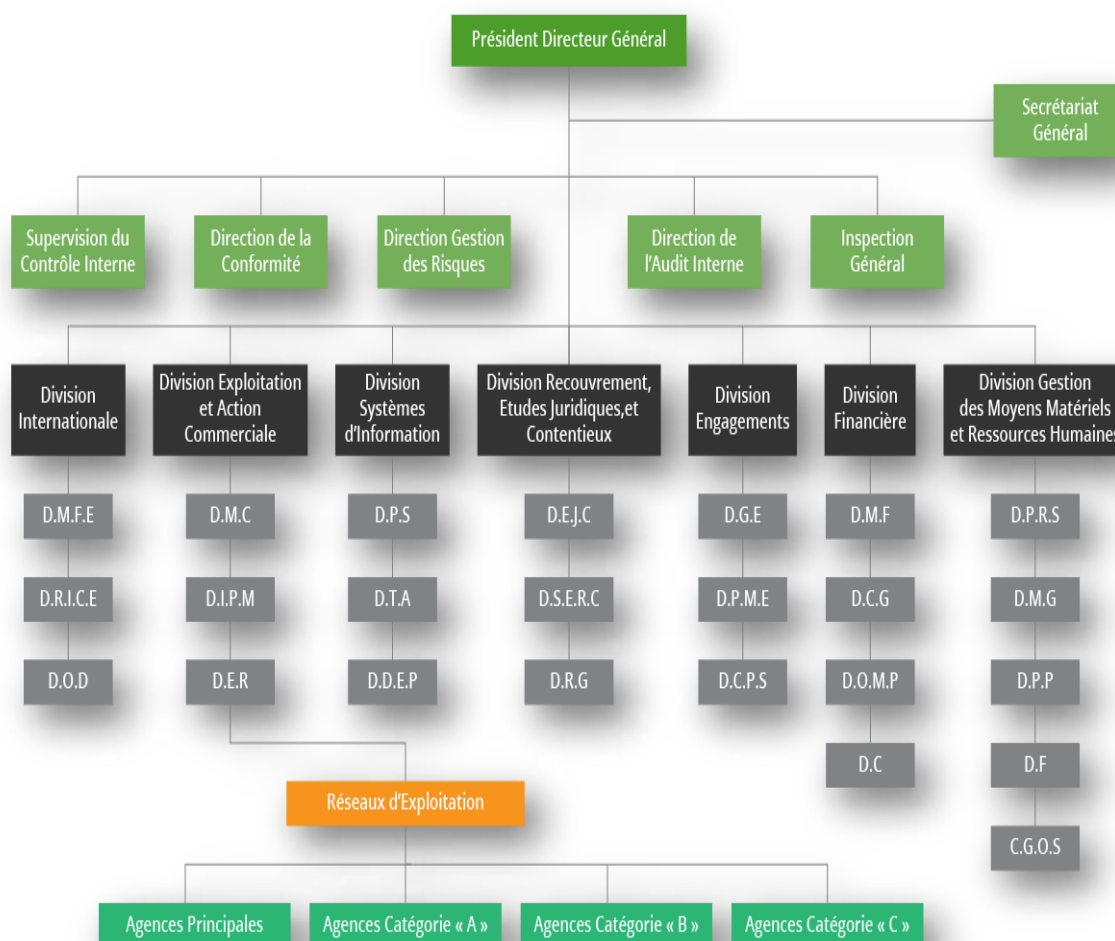
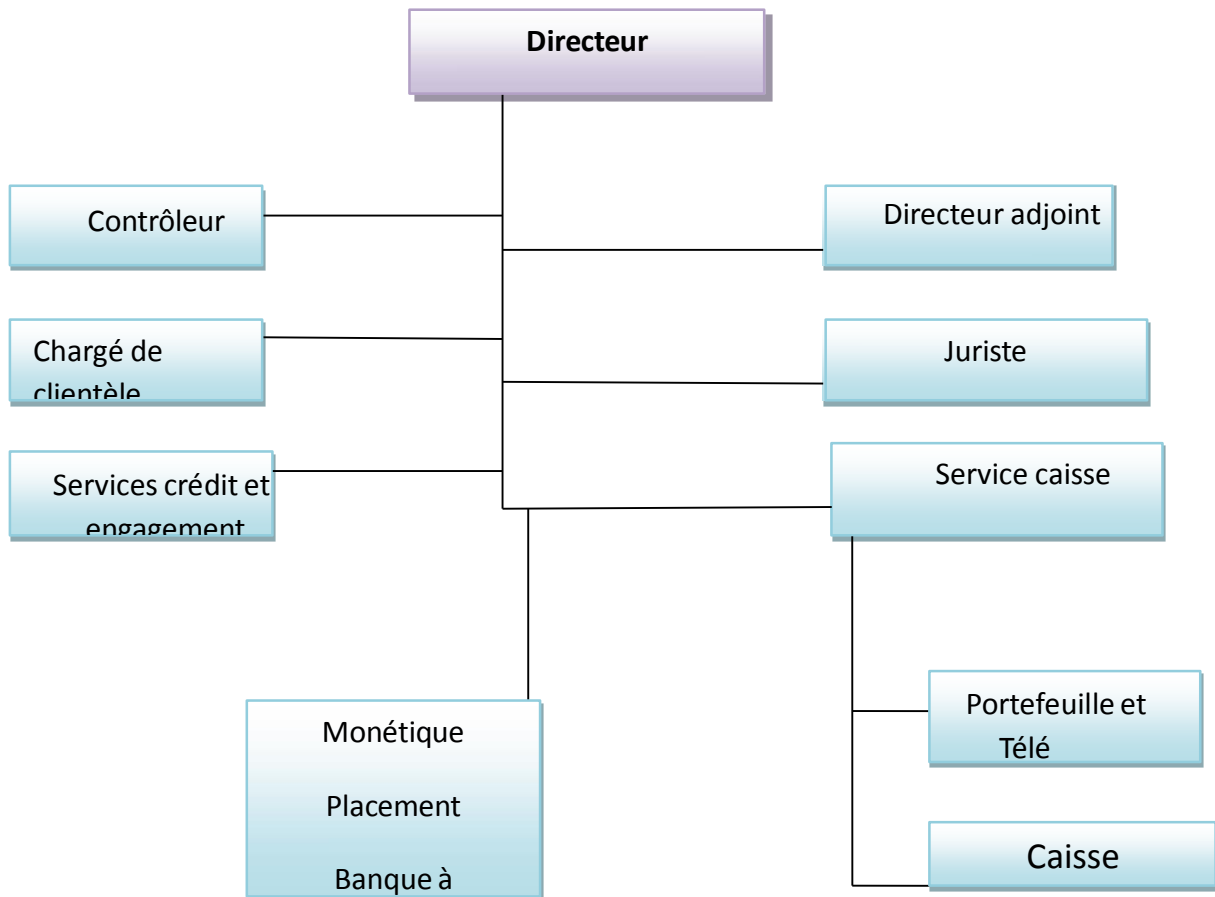


Schéma N° 04 : Structure général de l'agence 462



86

2.2- Objectif et mission de la BNA :

2.2.1- Objectifs de la BNA :

La création des fonctions bancaires ainsi que le mode de fonctionnement des entreprises jouent un très grand rôle dans l'évolution de l'économie du pays, en rapport avec cette évolution la banque nationale d'Algérie a pour objectifs principaux de financer l'économie. Ses objectifs visent à :

- L'amélioration de l'efficacité de la gestion et l'élargissement de la gamme de produits
- La gestion performante de ses ressources humaines

- Le redéploiement du réseau pour se rapprocher de la clientèle
- Une meilleure maîtrise des risques en matière d'octroi et gestion de crédits
- L'amélioration du système d'information - La préservation de son équilibre.

2.2.2- Les missions de la BNA :

Comme on l'a déjà cité, la BNA exerce toutes les activités d'une banque de dépôts. Elle assure notamment le service financier des groupements professionnels et 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.












Et peut notamment :

- Recevoir du public des dépôts de fonds, en compte ou autrement, remboursable à vue, à terme ou à échéance fixe, émettre des bons et des obligations : emprunts pour les besoins de son activité.
- Effectuer et recevoir tout paiement en espèce, par chèque, virements, domiciliation, lettre de crédits et autres activités de banques.
- Consentir sous toute forme de crédits, prêts ou avances avec ou sans garanties.
- Exécuter, en y attachant ou non sa garantie, toute opération de crédit pour le compte d'autres institutions financières ou pour le compte de l'État, répartir toutes les subventions sur fonds publics et en surveiller l'utilisation.
- Payer en lieu et place du débiteur toutes créances avec subrogation dans les droits et rang du créancier.
- Souscrire, escompter, prendre en pension ou acheter tout effet de commerce : bons, annuités et valeurs émis par le trésor public ou par les collectivités publiques ou semi publiques et en général tout engagement à échéance fixe transmissible à ordre résultant d'opération faite par tout établissement et administration publique.
- Financer par tous modes les opérations de commerce extérieur.
- Recevoir en dépôts tous titres et valeurs.

- Recevoir ou effectuer tous paiements et tous recouvrements des lettres de change, billets à ordre, chèques, warrants, coupons d'intérêts ou de dividendes, titres remboursables ou amortis, factures et autres documents commerciaux ou financiers.
- Louer tous les coffres et compartiments de coffres.
- Servir d'intermédiaire pour l'achat, la souscription ou la vente de tous effets publics, actions, obligations, plus généralement, de toutes les valeurs mobilières, ainsi que des métaux précieux.

Tableau N° 03 : Réalisation de la BNA entre (2020-2025) par unité

Chiffres Clés au Fil des Ans

Caractéristique	2020	2021	2022	2023	2025
 Agences réparties	218	222	228	236	227
 Directions Réseau	20	20	21	21	21
 Distributeurs Automatiques	151	100	169	171	180
 Guichets Automatiques de Banque	100	160	100	100	99
 Cartes Interbancaires	278 315	258 411	346 190	473 427	427 473
 Comptes Clientèle	2 4883 757	2 435 221	2 557 780	2 719 000	2 835 000
 Clients Abonnés en E-Banking	65 952	105 044	120 967	106 231	231 106
 TPE installés	5 221	6 385	7 046	7 853	7 656
 Contrats d'assurance	18 957	22 483	33 257	45 250	45 250
 Guichets Bancassurance	218	221	250	262	262
 Agences digitales	12	19	27	31	36

87

2021 - 2025

Ce tableau nous indique l'évolution du nombre d'agences de 216 jusqu'à 236 sur le territoire national et de 19 directions de réseau d'exploitation en 2019 jusqu'à 21 en 2023. constatons aussi le nombre de DAB et GAB et TPE sont évolué au fil des années de 130 DAB à 171 et 98

⁸⁷ Le site officiel de la BNA www.BNA.dz

GAB en 2019 jusqu'à 100 en 2023 et TPE de 4 096 jusqu'à 7 853 en 2025. En effet cette évolution a touché le nombre de guichets bancassurance, agences digitales, et le nombre de cartes interbancaire de 248 832 carte vue en 2019 jusqu'à 473 427 cartes en 2025.

2.2.3- L'opportunité de la BNA :

Depuis sa création la BNA accompagne toute personne physique et morale afin de mettre à leur disposition une multitude d'offres et cela grâce à une panoplie d'opportunités.

2.2.3.1- Offre diversifiée

La BNA propose une panoplie de produits et services bancaires ainsi que des produits d'assurance, destinés à satisfaire toute sa clientèle. Les produits et services BNA sont simples, conformes aux réglementations en vigueur avec des tarifs compétitifs.

2.2.3.2-Partenaire bancaire de référence

La BNA soutient tous les acteurs locaux dans la réalisation de leurs projets ; et ce par des offres de financement adaptées et un accompagnement de qualité, ce qui contribue activement à l'épanouissement économique national.

2.2.3.3Réseau puissant

La BNA a élargi son réseau et a mis à la disposition de sa clientèle un certain nombre d'agence chapeautées par plusieurs directions régionales (DRE).

Pour le développement de la monétique, la BNA délivre gratuitement à sa clientèle des cartes CIB, leurs facilitant ainsi au quotidien la réalisation de leurs opérations diverses à travers l'implantation de plusieurs guichets automatiques de banque (GAB) et distributeurs automatiques de billets (DAB).

2.2.3.4 École de formation continue

La BNA offre à ses employés des formations qualifiantes et diplômantes, elles peuvent être techniques pour acquérir et affiner des connaissances sur le métier, comme elles peuvent être liées au développement personnel. Dans le but d'assurer une large amélioration dans le secteur bancaire.

2.2.3.4 Relationnelle et citoyenne

Choisir la BNA, c'est rejoindre un établissement financier fort de sa culture, de son histoire et

de ses valeurs notamment la proximité, la disponibilité, la confidentialité et la compétence de ses collaborateurs. La BNA construit avec ses clients des relations durables fondées sur la transparence et la confiance.

2.2.3.6- Innovante

L'innovation au sein de la BNA est devenue une composante essentielle ; les investissements en veille technologique et en recherche-développement s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de stratégie à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de la banque.

2.2.3.7- Une banque à l'écoute

La BNA adopte une approche d'écoute multi canal : site Web, centre d'appel, cellule d'écoute prise en charge par les chargés de clientèle afin d'orienter et assister les clients dans leurs démarches, ainsi apporter tout conseil et accompagnement utiles pour rendre le service bancaire accessible à tous.

Section 2 : Réalisation d'un audit interne de la caisse au sein de la BNA

Introduction :

Dans le cadre du renforcement du dispositif de contrôle interne au sein du réseau d'agences de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), une mission d'audit interne a été programmée au niveau de l'**agence n°462**. Cette mission s'inscrit dans une démarche préventive visant à évaluer la conformité, la régularité et la sécurité des opérations de caisse réalisées par le service caisse.

La caisse représente un point sensible dans l'activité bancaire, en raison des mouvements d'espèces importants et de la responsabilité directe du personnel dans la manipulation des fonds. Ainsi, un audit interne rigoureux permet de vérifier si les opérations quotidiennes sont menées dans le strict respect des procédures internes, des normes professionnelles, ainsi que des règlements émis par la Banque d'Algérie.

La mission menée à l'agence 462 s'est articulée autour de plusieurs axes, notamment la majorité des opérations de caisse, l'examen de la gestion du coffre, le contrôle des pièces justificatives, et l'analyse de la concordance entre les soldes comptables et les fonds physiques.

Ce travail vise à identifier les éventuelles failles dans les dispositifs de contrôle interne, à mesurer les risques opérationnels liés à la caisse, et à formuler des recommandations concrètes pour améliorer la sécurité, la traçabilité et la fiabilité des opérations réalisées au sein de cette agence.

Relation entre contrôle interne et audit interne

Le contrôle interne et l'audit interne sont deux fonctions fondamentales dans toute organisation, notamment dans le secteur bancaire, où la gestion des risques et la fiabilité des opérations sont essentielles. Bien qu'ils soient étroitement liés, ces deux mécanismes remplissent des rôles distincts et complémentaires.

Le contrôle interne est un ensemble de règles, de procédures et de dispositifs mis en place par la direction d'une entité afin d'assurer :

- La conformité aux lois, règlements et politiques internes.
- La fiabilité des informations comptables et financières.
- La protection du patrimoine.
- L'efficacité des opérations.
- Et surtout, la prévention des risques (erreurs, fraudes, pertes)

L'audit interne, en revanche, est une fonction indépendante et objective qui a pour mission d'évaluer l'efficacité du contrôle interne. Il intervient a posteriori, en analysant les dispositifs en place, en détectant les dysfonctionnements et en formulant des recommandations pour les améliorer.

L'audit interne permet :

- D'évaluer objectivement le système de contrôle interne
- De détecter les faiblesses ou les dérives
- D'aider les responsables à mieux structurer les dispositifs de prévention et de surveillance
- Et de renforcer la gouvernance globale de l'organisation

En résumé, le contrôle interne est une action quotidienne de prévention, tandis que l'audit interne est une évaluation périodique indépendante. Leur relation est complémentaire et indispensable pour garantir une gestion saine, transparente et sécurisée, en particulier dans le secteur bancaire.

Le Logiciel Delta dans la Gestion et l'Audit de la Caisse à la BNA

1. Présentation générale

Le logiciel Delta est un système informatique intégré (ERP bancaire) utilisé par la Banque Nationale d'Algérie (BNA) pour gérer les opérations bancaires courantes. Il permet de sécuriser, tracer et automatiser les opérations de caisse, de comptabilité, de trésorerie et de reporting dans les agences bancaires. Il constitue également une ressource clé pour les auditeurs internes dans le cadre des missions d'audit de caisse.

2. Modules principaux du logiciel Delta

Module	Fonction principale
Caisse	Gestion des versements, retraits, soldes journaliers et transferts internes entre guichets.
Comptabilité	Enregistrement automatique des opérations dans les journaux comptables, production des écritures et états financiers.
Coffre / Trésorerie	Suivi des mouvements vers et depuis le coffre principal et les transporteurs de fonds.
Reporting	Édition de rapports, journaux de caisse, états de rapprochement, historiques d'opérations, alertes d'écarts.

3. Utilisation du logiciel Delta en audit interne de la caisse

Lors des missions d'audit interne, le logiciel Delta constitue un outil fondamental pour accéder aux données financières et opérationnelles en temps réel.

I. Planification de la mission

Dans le cadre de la mission d'audit interne des opérations de caisse, une phase préalable de planification a été menée afin de cibler les zones à risque et de définir les axes prioritaires d'intervention, en cohérence avec les objectifs fixés par la direction de l'audit.

Cette phase a permis de recenser les opérations les plus sensibles à auditer, en tenant compte de leur fréquence, de leur volumétrie financière et du niveau de risque opérationnel qu'elles comportent. À l'issue de cette analyse préliminaire, les opérations suivantes ont été retenues comme prioritaires :

- Les versements en espèces, en particulier ceux portant sur des montants élevés, susceptibles de présenter un risque accru de non-conformité ou d'erreur de traitement.
- Les retraits en espèces, notamment ceux dépassant le seuil de double signature, impliquant une vigilance renforcée quant au respect des procédures de contrôle.
- Les transferts de fonds entre guichetiers et trésoriers, qui nécessitent une traçabilité rigoureuse et une conformité aux procédures internes.
- Les remises au coffre ou au transporteur, en raison des enjeux liés à la sécurité physique des fonds et à la régularité des enregistrements.
- Les émissions et remises de chèques, opérations sensibles en matière de conformité et de fraude potentielle.
- La clôture de la caisse en fin de journée, moment critique pour le contrôle de l'exactitude des soldes et la concordance des opérations.
- Les paiements de factures et les remises pour traitement, qui doivent faire l'objet d'une vérification attentive quant à leur régularité et leur enregistrement comptable.

Cette planification s'est appuyée sur l'historique des anomalies signalées, les retours des inspections antérieures, et les recommandations du service Audit Central.

II. Collecte des informations :

Afin d'obtenir une vision claire, factuelle et complète des pratiques en vigueur, l'équipe d'audit a mobilisé plusieurs méthodes complémentaires de collecte d'informations, alliant analyse documentaire, observation sur le terrain et échanges directs avec les acteurs concernés.

- Entretiens avec les guichetiers, trésoriers et chefs d'agence afin d'avoir une idée de l'étendue des connaissances de ces derniers sur le circulaire de l'agence de la banque ainsi que les problèmes qu'ils ont rencontrés.
- Observation directe des procédures quotidiennes en agence pour évaluer le respect des procédures et d'identifier d'éventuelles dérives.
- Revue documentaire, incluant journaux de caisse, fiches de transfert, bordereaux, copies de pièces d'identité, fiches de clôture.

III. Analyse des opérations de caisse

L'analyse s'est articulée autour de ces types d'opérations majeures :

a) Les versements dinars

Pour cette opération le détail de monnaie CA30 est utilisé par les clients. Après reconnaissance des espèces par le caissier, ce dernier appose son cachet sur ce formulaire et le remet au guichetier pour positionnement. Après positionnement de l'opération sur le SI Delta le MC10 édité en circonstances est visé et cacheté par le guichetier à date de l'agence et ce document doit être également visé par le client. (voir page

Utilité lors d'un audit interne

Cette fiche recense les espèces (billets et pièces) manipulées lors des opérations de caisse (dépôts, retraits, échanges). Elle est cruciale pour vérifier l'exactitude des montants en espèces enregistrés, la conformité des décomptes avec les mouvements de caisse, et pour s'assurer qu'il n'y a pas d'écarts dans les fonds physiques par rapport aux registres comptables.

- b) **Les versements devises :** Lors des versements Devises, le détail de monnaie est utilisé et rempli par les clients. Et la manière de servir les versements par le caissier et guichetier, est conforme aux directives de la circulaire n°145, à savoir la reconnaissance des espèces versées avant leur positionnement sur micro.
- c) **Les retraits dinars**

Lorsque le client présente le chèque ou le formulaire CA 263 pour retrait, le préposé au poste procède à l'authentification de la signature du client apposée sur le chèque, après consultation de l'application des spécimens de signature CA10 intégrée sur le mini PC mis à sa disposition. En cas de nécessité, la consultation se fait sur les CA10 physiques conservés dans l'armoire appropriée.

Après vérification de la conformité des mentions du chèque, le préposé au poste, appose un visa manuscrit sur le chèque qui signifie le positionnement du chèque et puis le remet au caissier pour paiement.

La vérification de l'authenticité des mentions du chèque et le positionnement de cet appoint sur le SI, doit être matérialisée par un cachet ou griffe au nom du guichetier. Les chèques nécessitant un visa dérogatoire sont visés par le directeur de l'agence en apposant dessus sa signature.

Aussi les formules de retrait sur livret d'épargne CA 263 sont visées par un responsable habilité et les chèques dont le montant inférieur à 100.000,00 sont aussi visés par le chef de service caisse.

Après paiement du chèque, le caissier appose son visa, sur cet appoint à l'aide de sa griffe. Il reprend également à son verso le détail des billets remis au client. Après paiement du chèque, le caissier appose son visa, sur cet appoint à l'aide de sa griffe. (voir page

Utilité lors d'un audit interne

Ce document sert à justifier les retraits effectués sur un compte livret (type de compte d'épargne). Lors d'un audit, il permet de vérifier l'autorisation des retraits, l'identité du titulaire du compte, le montant retiré, et la conformité avec les procédures bancaires (signature, date, motif). Il aide à s'assurer que les fonds ont été débités correctement et que les transactions sont légitimes.

d) Les retraits devises

L'agence ne dispose pas de guichetier et pour cela les opérations du guichet devises sont prises en charge par le chef de service caisse. Ce dernier, procède à l'authentification de la signature du client, apposée sur le CA 264, par la consultation des spécimens de signature CA 10 sur le système Delta s'ils sont scannés, ou sur le support physique dans le cas contraire.

Les CA 10 sont classés par type de compte dans l'armoire appropriée. Le visa du préposé au poste ayant procédé au renseignement de la fiche, est apposé dessus. Toutefois, un retard considérable est enregistré en matière d'injection des spécimens de signatures dans le SI Delta.

Après vérification de la conformité des mentions de l'imprimé CA 264, le préposé au poste, appose un visa manuscrit sur le chèque qui signifie le positionnement du chèque, puis le remet au caissier pour paiement. L'authenticité de la conformité des mentions du chèque et le positionnement de ce dernier sur le SI Delta, doivent être matérialisés par un cachet ou griffe du préposé au poste. Les retraits nécessitant un visa dérogatoire sont visés par le directeur d'agence. Le détail des billets remis au client, est repris au verso du CA 264 et le cachet payé est apposé dessus par le caissier.

Utilité lors d'un audit interne

Ce document justifie les retraits effectués sur un livret de compte libellé en devis étranger. Lors d'un audit interne, il est utilisé pour :

- Vérifier l'autorisation du retrait (identité du titulaire, signature, date).
- Confirmer le montant retiré et l'appareil concerné.
- S'assurer que la transaction respecte les réglementations sur les opérations en devises (par exemple, conformité aux règles de changement en Algérie).
- Contrôler la concordance entre le retrait et les enregistrements comptables, ainsi que la légitimité de l'opération (absence de fraude ou d'erreur).
-

e) Emission d'un chèque de banque

Pour émettre un chèque de banque toute une procédure doit être faite.

Utilité lors d'un audit interne

Ce document formalise la demande d'un client pour l'émission d'un chèque de banque, qui est un chèque garanti par la banque elle-même. Lors d'un audit interne, il sert à :

- Vérifier l'identité du client demandeur et du bénéficiaire désigné.
- Confirmer que le compte du client a été débité du montant correspondant au chèque de banque.
- S'assurer que le chèque a été émis conformément aux instructions du client (montant, bénéficiaire, remise contre décharge).
- Contrôler la conformité de l'opération avec les procédures internes de la banque et les réglementations en vigueur.
- Vérifiez que la banque est déchargée de responsabilité toute en cas de problème, comme stipulé dans le document.

f) **Remise de chèque à l'encaissement** : La remise de chèque à l'encaissement est une opération bancaire courante qui consiste à déposer un chèque dans son compte bancaire afin que la banque puisse procéder à son encaissement.

Utilité lors d'un audit interne :

Ce bordereau détaille les chèques déposés par un client pour encaissement. Lors d'un audit, il est utilisé pour vérifier que les chèques ont été correctement enregistrés, que les montants correspondant aux dépôts effectués, et que les chèques ont été traités conformément aux délais et aux procédures bancaires. Il permet également de contrôler l'absence de fraudes

- g) **Journal de caisse ou registre des recettes et dépenses** : Le journal de caisse est un registre dans lequel sont consignés chronologiquement tous les mouvements de trésorerie en espèces effectués au niveau d'une caisse. Il permet d'assurer le suivi rigoureux des flux financiers physiques et de garantir la traçabilité des opérations.

Utilité du journal de caisse lors d'un audit interne

Ce document recense toutes les entrées et sorties d'argent effectuées à la caisse sur une période donnée. Lors d'un audit, il permet de :

- Vérifier l'équilibre entre les recettes et les dépenses.
- Contrôler la concordance entre les mouvements de caisse et les pièces justificatives (ordres de retrait, bordereaux).
- Détecter d'éventuels écarts ou anomalies (déficit ou excédents de caisse).
- S'assurer que toutes les transactions sont correctement documentées et justifiées.

- a) **Ordre de transaction** : Un ordre de transaction est un document formel par lequel un client donne instruction à sa banque d'exécuter une opération financière bien déterminée : virement, retrait, versement, transfert de fonds, remise de chèque, etc. Il constitue un acte juridique et une preuve écrite de la volonté du client (donneur d'ordre) à effectuer une opération.

Utilité de l'ordre de transaction lors d'un audit interne

Ce document identifie le client qui donne l'ordre d'effectuer une opération (virement, retrait, dépôt.). Lors d'un audit, il est essentiel pour vérifier l'identité et l'autorisation du client, ainsi que la conformité des instructions données avec les opérations enregistrées dans les livres de la caisse. Il aide à détecter d'éventuelles transactions non autorisées.

2.1. Opération analysée : Versement en espèces par un client

Contexte de l'opération

- **Type d'opération** : Versement d'espèces sur compte
- **Montant** : 1.200.000 DZD
- **Client** : Entreprise individuelle (activité commerciale)
- **Date de l'opération** : 03 avril 2025
- **Agence concernée** : Banque Nationale d'Algérie AZAZGA 462
- **Guichetier** : Identifié avec matricule et signature
- **Canal** : Présentiel au guichet caisse

Étapes de réalisation de l'opération et vérifications effectuées

Élément contrôlé	Résultat du test	Observations / Anomalies éventuelles
Présence du bordereau de versement	Présent	Renseigné à la main par le client , lisibilité correcte
Informations sur le client	Valides	Identité vérifiée avec une copie de la carte d'identité jointe au dossier
Signature du client	Présente mais peu lisible	La signature est floue(bavure) ; à surveiller pour éviter toute contestation ultérieure
Signature du guichetier	Conforme	Apposée sur le bordereau et dans le journal de caisse
Comptage physique de l'argent	Conforme	Recomptage réalisé en présence du client ; montant exact
Concordance avec le journal Delta	Correspondance parfaite	Le montant est enregistré dans Delta dans les délais réglementaires
Emission du reçu client	Instantané	Copie remise au client et archivée numériquement via Delta
Enregistrement de la pièce justificative	Archivage effectué	Bordereau scanné dans le système

Points de contrôle internes respectés

- Le seuil de montant autorisé pour un versement au guichet (1.200.000 DA) a été **respecté** ;
- **Double signature** sur les pièces : contrôlée et conforme ;
- **Recomptage obligatoire** effectué selon les procédures internes

Conclusion de l'auditeur

L'opération est considérée conforme dans son ensemble.

Cependant, la signature peu lisible du client représente un risque modéré en cas de litige ou de contestation ultérieure. Il est recommandé de renforcer la vigilance du personnel de caisse sur la lisibilité des signatures, notamment pour les montants élevés, et de rappeler au client de signer de manière claire.

Aucune anomalie comptable ni écart de caisse n'a été constaté pour cette transaction.

2.2. Opération analysée : Retrait en espèces par un client :

Contexte de l'opération :

- **Type d'opération** : Retrait d'espèces au guichet
- **Montant** : 800.000 DZD
- **Client** : Particulier (compte épargne)
- **Date de l'opération** : 06 avril 2025
- **Agence concernée** : BNA AZAZGA 462
- **Guichetier** : Matricule enregistré poste 2
- **Canal** : Présence physique au guichet

Étapes de réalisation de l'opération et vérifications effectuées :

Élément contrôlé	Résultat du test	Observations / Anomalies éventuelles
Présence de la pièce d'identité du client	Oui	Carte d'identité nationale valide, copie jointe au dossier
Demande de retrait signée	Conforme	Formulaire de retrait signé par le client
Vérification de solde dans Delta	Suffisance vérifiée	Solde disponible > 1.000.000 DA
Autorisation du chef de caisse	Autorisation donnée	Signature présente sur le duplicata du retrait
Comptage de l'espèce remise	Conforme	Comptage effectué deux fois devant le client
Signature du guichetier et du client	Présentes	Signatures croisées sur formulaire de retrait
Enregistrement dans le journal guichet	Instantané	Opération saisie sur Delta à 09h42 – pas d'écart
Vérification du double de caisse	Conforme	Opération bien reprise dans les états récapitulatifs

Points de contrôle internes respectés :

- **Seuil d’alerte** (500.000 DA) franchi ⇒ nécessité d’autorisation confirmée et enregistrée
- **Procédure de double vérification** respectée
- **Justificatif de retrait** scanné et classé via Delta

Conclusion de l’auditeur

L’opération de retrait est **parfaitement conforme** aux procédures internes de la BNA. La documentation est complète, l’autorisation exigée a été obtenue et le traitement a été effectué dans un délai raisonnable. Aucune irrégularité ni risque identifié pour cette transaction.

2.3. Opération analysée : Change manuel, vente de devises :

Contexte de l’opération :

- **Type d’opération** : vente de devises (change manuel)
- **Montant échangé** : 95 EUR → contre-valeur en DZD
- **Date** : 25 avril 2025
- **Agence concernée** : BNA AZAZGA 462
- **Client** : Algérien résident
- **Taux appliqué** : 1 EUR = 152,00 DZD (taux officiel du jour affiché)
- **Echangé 14 400 DZD** → contre-valeur **95 EUR remis au client** : 14 440 DZD

Vérifications effectuées :

Élément contrôlé	Résultat	Observations / Anomalies éventuelles
Identification complète du client	Conforme	Passeport présenté et photocopié
Vérification de la validité des billets en EUR	Réalisée	Authenticité confirmée (détecteur + vérification manuelle)
Application du taux officiel affiché	Respecté	Conforme au taux Banque d’Algérie affiché dans l’agence

Remplissage de la fiche de change (modèle officiel)	Complète	Signée par le client et l'agent
Enregistrement de l'opération dans Delta	Immédiat	Numéro d'opération généré automatiquement
Remise des euro	Effectuée	Montant de 95euros en espèces
Impression du reçu et archivage	Réalisés	Copie remise au client et copie scannée dans le système

Données comptables :

- Compte de contrepartie utilisé : 108101 « Produits du change »
- Écriture générée automatiquement dans Delta :
- **Débit** : 95 EUR, caisse en devises
- **Crédit** : 14 440 DZD, caisse principale en dinars

Conclusion de l'auditeur

L'opération de **change manuel a été conforme à la réglementation de la Banque d'Algérie.**

Toutes les étapes ont été respectées : identification du client, vérification des devises, application du taux officiel, saisie dans Delta et conservation des justificatifs.

Le personnel semble bien formé à ce type d'opérations spécifiques. **Aucun écart ni dysfonctionnement** constaté.

2.4. Opération analysée : Télé compensation d'un chèque. Rejet temporaire pour image non conforme :

Contexte de l'opération

- **Type d'opération** : Télé compensation, dépôt d'un chèque d'une autre banque
- **Montant du chèque** : 1.480.000 DZD
- **Date** : 23 avril 2025
- **Agence bénéficiaire** : BNA AZAZGA 462
- **Banque tirée** : BADR (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural)
- **Client bénéficiaire** : XXXXX
- **Mode de traitement** : Numérisation via Delta et transmission à SATIM

Étapes de traitement et vérifications effectuées :

Élément contrôlé	Résultat	Observations / Anomalies
Réception du chèque au guichet	Conforme	Chèque physique reçu dans les délais
Vérification des mentions obligatoires	Conforme	Montant, date, signature : tout est lisible et légal
Numérisation (scanner Delta)	Image floue	Image recto mal cadrée, signature partiellement masquée
Transmission à SATIM	Transmise	Le lot journalier de télé compensation incluait ce chèque
Réponse de la banque tirée (J+1)	Rejet temporaire	Rejet dû à une image non conforme signalé par la banque tirée
Ré-envoi après nouvelle numérisation	Fait le J+2	Nouvelle image claire scannée, chèque représenté
Confirmation finale	Reçue	Chèque compensé avec succès le J+3
Archivage et suivi de l'incident	Conforme	L'incident a été consigné dans le registre des anomalies SATIM de l'agence

Éléments de contrôle relevés :

- **Détection automatique d'image floue** : non déclenchée → montre une faiblesse du scanner ou de la vigilance agent
- **Délai de résolution de l'incident** : maîtrisé → chèque compensé sous 48h
- **Communication avec le client** : assurée → client informé dès le jour du rejet
- **Risque opérationnel identifié** : oui → risque de retard de paiement si non surveillé

Conclusion de l'auditeur

Cette opération de télé compensation a permis d'identifier une **anomalie mineure mais récurrente** dans certaines agences : la qualité de numérisation des chèques.

Grâce à la vigilance de l'équipe et à la **procédure de rejet/représentation SATIM**, le chèque a été régularisé sans perte financière.

Cet incident met en évidence l'importance :

- De former les agents au contrôle qualité des images,
- De renouveler ou entretenir régulièrement les scanners,

- Et de suivre quotidiennement les rejets SATIM, même quand ceux-ci sont peu fréquents.

2.5. Opération analysée : Clôture de la caisse en fin de journée :

Contexte de l'opération :

- Type d'opération : Clôture journalière du poste caisse
- Date : 22 avril 2025
- Agence concernée : BNA AZAZGA 462
- Poste analysé : Guichet n°2

Vérifications effectuées

Élément contrôlé	Résultat	Observations
Impression du journal de caisse	Conforme	Journal édité depuis Delta à 16h04
Comptage final de la caisse	Effectué	Total caisse = 2.070.000 DZD
Concordance solde physique / Delta	Exacte	Aucun écart entre fond physique et système
Fiche de clôture signée	Signée	Par le guichetier et le chef de caisse
Archivage de la fiche	Effectué	Fiche scannée et jointe au journal
Dépôt du reliquat au coffre	Réalisé	Délai de 10 minutes respecté

Conclusion de l'auditeur

La **clôture de caisse** est un point critique en matière de sécurité. Dans ce cas, elle a été effectuée de façon rigoureuse et **sans écart**, avec respect des délais, signatures, et archivage des documents.

Cette opération témoigne d'un **bon niveau de maîtrise des procédures** par le guichetier.

2.6. Opération analysée : Transfert des fonds de la caisse accessoire vers la caisse principale en fin de journée :

Contexte de l'opération :

- **Type d'opération** : Clôture journalière et dépôt au coffre
- **Montant** : 3.850.000 DZD

Chapitre III : Cas pratique niveau BNA AZAZGA 462

- **Date** : 13 avril 2025
- **Agence concernée** : BNA AZAZGA 462
- **Responsables** : Guichetier poste 1 et chef de caisse

Vérifications effectuées :

Élément contrôlé	Résultat	Observations
Formulaire de dépôt rempli	Présent	Renseigné à 100 %
Comptage de fin de journée	Conforme	Réalisé à deux reprises
Dépôt au coffre effectué à l'heure	Retardé	Réalisé 30 minutes après l'horaire prévu
Signature du chef de caisse	Présente	Conforme
Saisie dans Delta	Instantanée	Aucun écart relevé

Conclusion de l'auditeur

Opération globalement conforme, mais un retard de dépôt (hors délai de procédure interne) a été constaté. Il est recommandé de rappeler aux agents l'importance du respect strict des horaires de fin de journée, pour des raisons de sécurité et de traçabilité.

2.7. Opération analysée : Émission d'un chèque de banque :

Contexte de l'opération :

- **Type d'opération** : Émission d'un chèque de banque à la demande d'un client
- **Montant** : 1.800.000 DZD
- **Date** : 20 avril 2025
- **Agence concernée** : BNA AZAZGA 462
- **Client** : Société de négoce (personne morale)
- **Motif** : Paiement fournisseur sécurisé

Vérifications effectuées

Élément contrôlé	Résultat	Observations
Demande écrite du client	Présente	Formulaire complété et signé
Justificatif du motif du chèque	Fourni	Facture fournisseur annexée
Solde suffisant dans le compte du client	Vérifié	Solde supérieur à 1.800.000
Approbation par le chef d'agence	Autorisation	Paraphée sur le talon du chèque de banque
Enregistrement dans Delta	Conforme	Référencement immédiat dans le module « chèques de banque »
Délivrance du chèque sécurisé	Conforme	Numérotation manuelle et copie archivée
Signature du guichetier et du responsable caisse	Effectuées	Vérification double

Conclusion de l'auditeur

L'émission du chèque de banque a été réalisée dans **les règles de conformité exigées** par la procédure de la BNA.

L'opération est documentée, le motif justifié, et le processus de validation rigoureux. **Aucune irrégularité** détectée.

2.8. Opération analysée : clôture de caisse (fin de journée)

Contexte de l'opération

- **Type d'anomalie** : Erreur de caisse – écart négatif (manque d'argent constaté en clôture)
- **Montant de l'écart** : -2.000 DZD
- **Date** : 26 avril 2025
- **Agence concernée** : BNA AZAZGA 462
- **Poste concerné** : Guichet n°1
- **Découverte de l'erreur** : Lors du comptage final en fin de journée

Vérifications effectuées

Élément contrôlé	Résultat	Observations / Anomalies
Comptage physique des espèces	Écart détecté	Solde Delta = 3.210.000 DZD, fond physique = 3.208.000 DZD (manque 2.000)
Revue du journal Delta	Conforme	Aucun signe de saisie erronée ou non finalisée
Revue des opérations du jour	Incomplète	Une opération de retrait de 20.000 DZD pourrait avoir été mal comptée
Présence d'un formulaire d'écart de caisse	Oui	Fiche « écart de caisse » rédigée par le guichetier, signée par le chef de caisse
Notification à la direction de l'agence	Effectuée	Rapport transmis le jour même à la hiérarchie
Suivi du traitement de l'écart	En cours	Attente de régularisation selon procédure BNA

Nature de l'erreur (hypothèse retenue)

Probable erreur de **comptage** lors d'un retrait au guichet :

→ le client aurait reçu 2.000 DZD de plus que prévu (20.000 au lieu de 18.000 par erreur de manipulation manuelle).

Conclusion de l'auditeur

Cet écart négatif de caisse est jugé mineur mais significatif, car il reflète un défaut de concentration ou de double vérification au guichet.

La procédure a été respectée postérieurement à l'incident (fiche d'écart, signalement, archivage).

Un rappel des consignes de vérification croisée est recommandé, et une formation ciblée sur la gestion des espèces pour les agents concernés peut être envisagée.

2.9. Opération analysée : Remise de chèque à l'encaissement

Contexte de l'opération

- **Type d'opération** : Remise d'un chèque à l'encaissement (non tiré sur la BNA)
- **Montant du chèque** : 870.000 DZD
- **Date** : 24 avril 2025
- **Agence concernée** : BNA AZAZGA462
- **Banque tirée** : Société Générale Algérie (SGA)
- **Objet** : Paiement de facture d'honoraires
- **Mode de traitement** : Encaissement différé via le circuit interbancaire SATIM

Étapes de traitement et vérifications effectuées

Élément contrôlé	Résultat	Observations / Contrôle
Vérification du chèque par l'agent de caisse	Conforme	Toutes les mentions obligatoires présentes (date, signature, bénéficiaire)
Vérification de l'identité du déposant	Réalisée	Carte d'identité nationale présentée et scannée
Enregistrement dans Delta – module « Remise à l'encaissement »	Effectué	N° d'enregistrement généré automatiquement
Bordereau de remise signé	Présent	Signé en double exemplaire (client / agence)
Transmission physique du chèque au service central	Conforme	Acheminement le jour même vers la direction des opérations interbancaires
Notification au client du délai de mise à disposition	Donnée	Délai estimé à 3-5 jours ouvrables selon banque tirée
Archivage du bordereau et scan du chèque	Effectués	Document scanné et sauvegardé dans Delta

Traitement interbancaire prévu

- **Étape suivante** : Transmission à la banque tirée via le **circuit de compensation SATIM**
- **Délai estimé de crédit client** : J+3 (sous réserve d'approbation par la banque tirée)
- **Risques éventuels** : Rejet du chèque (insuffisance de provision, signature non conforme)

Points de contrôle spécifiques à cette opération

- Le chèque **n'est pas crédité immédiatement** → c'est une opération à encaissement différé, nécessitant un suivi rigoureux.
- La traçabilité du document physique entre l'agence et la cellule compensation centrale est essentielle.
- La gestion des rejets éventuels doit être documentée et communiquée au client dans les délais.

Conclusion de l'auditeur

L'opération de remise de chèque à l'encaissement a été exécutée correctement. Les pièces sont bien archivées, l'information client a été donnée, et la traçabilité via Delta est assurée.

Il est toutefois recommandé de renforcer le contrôle sur les délais de traitement interservices, notamment en cas de retards dans la transmission physique des chèques.

Rapport d'Audit Interne – Caisse BNA AZAZGA 462

Période d'analyse : Avril 2025

Auditeur : Mr.XXXXX

Entité auditée : Agence BNA AZAZGA 462 – Poste de caisse

I. Objectif de la mission d'audit

L'objectif de cette mission est d'évaluer la conformité des opérations de caisse réalisées au sein de l'agence BNA AZAZGA 462 avec les procédures internes de la BNA, les exigences réglementaires en vigueur et les bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

II. Opérations analysées et constats

1. Versement en espèces (Entreprise individuelle 1.200.000 DZD)

- Conformité générale respectée
- Signature client peu lisible
- **Recommandation** : Sensibiliser les clients et les guichetiers à l'importance d'une signature claire surtout pour les montants élevés.

2. Retrait en espèces (Client particulier 800.000 DZD)

- Tous les contrôles respectés, documentation complète
- **Recommandation** : Continuer à appliquer rigoureusement la procédure d'autorisation pour les montants dépassant le seuil d'alerte.

3. Change manuel, vente de devises (95 EUR)

- Opération conforme, aucun écart constaté
- **Recommandation** : Maintenir le niveau de formation des agents sur les procédures de ventes et l'application du taux officiel.

4. Télé compensation – Rejet temporaire (Chèque BADR 1.480.000 DZD)

- Image floue à la numérisation, rejet temporaire par SATIM

Recommandations

- Vérifier systématiquement la qualité des images avant transmission
- Renouveler les scanners ou assurer un entretien régulier

- Mettre en place un module de détection automatique des anomalies d'image

5. Clôture de caisse en fin de journée (22 avril 2025)

- Procédure bien suivie, aucun écart, délai respecté
- **Recommandation** : Continuer la supervision quotidienne avec check-list formalisée

6. Transfert de fonds en fin de journée (3.850.000 DZD)

- Retard de 30 minutes pour le dépôt au coffre
- **Recommandation** : Rappeler l'importance du respect des horaires pour des raisons de sécurité

7. Émission d'un chèque de banque (1.800.000 DZD)

- Opération bien documentée et autorisée
- **Recommandation**

Continuer l'application stricte de la validation hiérarchique

8. Erreur de caisse, déficitaire (-2.000 DZD)

- Probable erreur de comptage
- **Recommandations**
 - Renforcer les contrôles croisés au moment des remises d'espèces
 - Organiser une formation ciblée sur la gestion de l'espèce et la vigilance au guichet

9. Remise de chèque à l'encaissement (870.000 DZD)

- Démarche rigoureuse, documentation complète

Recommandation

Renforcer la traçabilité physique des chèques interservices et suivre les rejets potentiels

III. Synthèse des constats

Opération	Conformité	Risques identifiés	Gravité
Versement en espèces	Oui	Signature client peu lisible (bavure)	Modéré
Retrait en espèces	Oui	Aucun	Faible
Change manuel	Oui	Aucun	Faible
Télé compensation (image floue)	Non	Rejet SATIM, retard potentiel de paiement	Modéré
Clôture de caisse	Oui	Aucun	Faible
Transfert de fonds fin journée	Partiel	Retard de dépôt au coffre	Moyen
Émission chèque de banque	Oui	Aucun	Faible
Erreur de caisse (-2000 DZD)	Non	Défaut de vérification	Modéré à élevé
Remise de chèque à l'encaissement	Oui	Délai interservices à surveiller	Faible

IV. Recommandations Générales

1. Sécurité et respect des délais

- Mettre en place un **système d’alerte horaire** automatique pour les transferts de caisse et dépôts au coffre.
- Réviser les fiches de procédures internes avec un rappel clair des **délai-limites de clôture**.

2. Amélioration de la traçabilité documentaire :

- Vérification des signatures client avant validation définitive de l’opération
- Archivage systématique des anomalies même mineures pour constitution d’une base de risques internes.

3. Renforcement de la formation continue

Sessions périodiques sur :

- La gestion des espèces
- L'utilisation optimale de Delta et SATIM
- La détection de faux billets et erreurs d'encaissement

4. Optimisation des outils numériques

- Vérification du bon fonctionnement des **scanners** pour la télécompensation
- Intégration d'un système de contrôle automatique de qualité d'image avant envoi à SATIM

5. Suivi et reporting

- Tenue hebdomadaire d'un registre de non-conformité interne à l'agence
- Envoi mensuel à la direction régionale d'un tableau de bord des incidents (même résolus)

Conclusion :

L'audit interne mené au sein de l'agence BNA AZAZGA n°462 a permis d'évaluer la conformité, l'efficacité et la sécurité des opérations de caisse, en s'appuyant sur un échantillon représentatif d'opérations courantes et sensibles (versements, retraits, transferts internes, émission de chèques, clôtures de caisse, télé compensation, change manuel, etc.).

De manière générale, l'analyse a révélé une bonne maîtrise des procédures internes telles qu'elles sont définies dans le manuel d'organisation de la BNA et les normes de contrôle édictées par le cadre COSO et les directives de la Banque d'Algérie. La majorité des opérations analysées ont été exécutées selon les standards requis, avec une traçabilité satisfaisante, un respect des seuils de validation, et une utilisation efficace du système d'information Delta.

Cependant, l'audit a également mis en lumière plusieurs faiblesses ponctuelles mais récurrentes, notamment :

- Des problèmes de lisibilité ou d'absence de signature sur certaines pièces justificatives.
- Des retards dans les dépôts de caisse au coffre par rapport aux horaires fixés, exposant l'agence à un risque opérationnel.
- Des écarts de caisse mineurs, qui bien que rapidement signalés, révèlent un besoin de vigilance accrue.
- Des images de chèques floues ou mal scannées dans le cadre de la télé compensation, pouvant entraîner des rejets ou des délais de traitement.

Ces constats ne remettent pas en cause la compétence du personnel, qui s'est montré professionnel, engagé et réactif tout au long de la mission. Toutefois, ils indiquent la nécessité de renforcer certains automatismes de contrôle, de formaliser les retours d'expérience, et de diffuser une culture du risque plus intégrée, notamment au niveau des postes de caisse.

Il est donc recommandé :

- De mettre en place des vérifications croisées systématiques (double signature, relecture des bordereaux, comptages en binôme).
- D'organiser des formations ciblées et régulières sur les procédures critiques, les risques liés à la manipulation des espèces, et l'usage des outils numériques de contrôle.
- D'améliorer la communication interservices, en particulier entre les guichetiers, le chef de caisse et la direction d'agence, pour faciliter la circulation des alertes et anomalies.
- De mettre à jour et moderniser certains équipements (scanner, détecteurs de faux billets) afin d'éviter les erreurs techniques liées au matériel.

En conclusion, l'agence BNA AZAZGA dispose de fondations solides en matière de contrôle interne, mais doit poursuivre ses efforts en termes de rigueur, de réactivité et d'anticipation des risques pour atteindre un niveau d'excellence opérationnelle.

L'audit interne a ainsi pleinement joué son rôle de fonction d'assurance et de conseil, en apportant à la direction de l'agence une vision claire des zones de progrès, tout en valorisant les bonnes pratiques déjà en place.

Conclusion Générale

L'audit interne est aujourd'hui reconnu comme un pilier fondamental de la gouvernance bancaire, en particulier dans un contexte économique marqué par la complexité des opérations, la pression réglementaire et la nécessité croissante de maîtrise des risques. Ce mémoire, consacré à l'audit interne de la caisse au sein de l'agence BNA Azazga 462, s'est attaché à démontrer le rôle stratégique que joue cette fonction dans le contrôle, la sécurisation et l'optimisation des opérations de caisse.

À travers une approche méthodique alliant cadre théorique, référentiels normatifs et étude de terrain, nous avons mis en évidence la manière dont les mécanismes de contrôle interne s'articulent au quotidien dans une agence bancaire. L'analyse approfondie des opérations – versements, retraits, transferts internes, clôtures de caisse, chèques, télé compensation, change manuel, entre autres – a permis de mesurer à la fois le niveau d'efficacité des procédures en place, et les marges d'amélioration nécessaires.

Il ressort de cette mission que la BNA, à travers son agence n°462, dispose d'un socle solide en matière de contrôle des opérations de caisse. Le personnel est compétent, les outils (notamment le logiciel Delta) sont bien intégrés, et la majorité des processus sont conformes aux exigences internes et réglementaires. Toutefois, comme dans toute organisation vivante, des failles ponctuelles subsistent : erreurs de caisse isolées, retards de dépôt au coffre, anomalies techniques dans le traitement des chèques ou encore insuffisance de justification documentaire.

Ces constats doivent être perçus non pas comme des dysfonctionnements graves, mais comme des signaux d'alerte utiles à la dynamique d'amélioration continue. Ils justifient la mise en œuvre de recommandations ciblées : formation régulière du personnel, renforcement de la culture du risque, automatisation de certains contrôles, et surtout, suivi post-audit pour évaluer l'impact des correctifs.

Ce mémoire montre enfin que l'audit interne ne se limite pas à un rôle de vérificateur, mais qu'il s'affirme de plus en plus comme un acteur stratégique de la performance, de la transparence et de la confiance au sein des établissements bancaires. Par son approche indépendante, structurée et orientée vers l'amélioration, l'audit contribue à renforcer la résilience des institutions face aux incertitudes, tout en garantissant une meilleure gouvernance opérationnelle.

En définitive, cette étude n'a pas seulement permis d'évaluer une agence ; elle a également permis de réfléchir à l'avenir de l'audit interne en Algérie. Un avenir qui passera nécessairement par l'innovation technologique, l'alignement aux meilleures pratiques internationales, et le développement d'une culture d'audit proactive, collaborative et orientée vers la valeur ajoutée.

Bibliographies

Rapport annuel, Banque Centrale Européenne (BCE), 2022, Francfort : BCE.

Ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, Gouvernement algérien, 2003, Alger : Journal Officiel, article 68.

Rapport sur les risques émergents, Autorité des Marchés Financiers (AMF), 2021, Paris : AMF.

Note technique sur la microfinance, Groupe Consultatif d'Aide aux Pauvres (CGAP), 2020, Washington, DC : CGAP.

Ordonnance n°12-03 relative à la microfinance, Gouvernement algérien, 2012, Alger : Journal Officiel.

Rapport sur le développement financier mondial 2021 : les PME au cœur du système bancaire, Banque mondiale, 2021, Washington, DC : Banque mondiale, p. 45.

Documents institutionnels (non publiés), Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM), Alger : ANGEM.

Rapport économique annuel, Banque des Règlements Internationaux (BRI), 2020, Bâle : BRI.

Banque moderne, Susan Heffernan, 2005, Londres : Wiley, pp. 195–210.

Gestion du risque de crédit pendant et après la crise financière (3e édition), Anthony Saunders & Linda Allen, 2020, New York : Wiley Finance, pp. 220–240 et pp. 245–270.

Principes relatifs aux risques financiers liés au climat, Banque des Règlements Internationaux (BRI), 2021, Bâle : BRI.

Banque numérique : stratégies pour créer ou devenir une banque digitale, Chris Skinner, 2014, Singapour : Wiley, p. 37.

La transformation digitale des entreprises, Bruno Le Bars, 2019, Paris : Dunod, p. 112.

La révolution blockchain : comment la technologie derrière Bitcoin transforme l'argent, les affaires et le monde, Alex Tapscott & Don Tapscott, 2016, Toronto : Penguin, p. 219.

Banque 4.0 : une banque partout, mais plus jamais dans une agence, Brett King, 2018, Singapour : Wiley, p. 158.

Les nouveaux modèles économiques de la banque, Jean-Michel Huet, 2016, Paris : Eyrolles, p. 64.

Cybersécurité dans le secteur bancaire, Rajiv Rao, 2020, Singapour : Springer, p. 89.

La semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le système financier mondial, Hugues Le Bret, 2010, Paris : Les Arènes, p. 142.

L'humain numérique : la quatrième révolution de l'humanité inclut tout le monde, Chris Skinner, 2018, Londres : Marshall Cavendish, p. 203.

L'essentiel de la gestion des risques, Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, 2006, New York : McGraw-Hill, pp. 103–135.

La gestion du risque par la méthode VaR (Value at Risk) (3e édition), Philippe Jorion, 2006, New York : McGraw-Hill, pp. 71–138.

L'essentiel de la gestion des risques, Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, 2006, New York : McGraw-Hill, pp. 219–275.

Gestion des risques et création de valeur dans les institutions financières, Günter Schroeck, 2002, Londres : Wiley, pp. 207–230.

Rapport final sur les lignes directrices relatives au SREP dans le cadre de CRD V, Autorité bancaire européenne (EBA), 2020, Paris/Bruxelles : EBA, pp. 5–90.

Gestion et contrôle des risques bancaires (2e édition), Pascal Dumontier, Denis Dupré, Cyril Martin, 2009, Paris : Revue Banque Édition, p. 294.

Audit et contrôle interne dans les banques, Bernard Colasse, 2016, Paris : Économica, pp. 85–120.

BCBS 223 : Principes relatifs au dispositif d'audit interne, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS), 2012, Bâle : BRI, document n° 223.

Cadre professionnel international pour la pratique de l'audit interne (International Professional Practices Framework – IPPF), Institute of Internal Auditors (IIA), 2017, Altamonte Springs, FL : The IIA.

Cadre intégré de contrôle interne (Internal Control – Integrated Framework), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, New York : COSO.

Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, Gouvernement algérien, 1990, Journal Officiel de la République Algérienne (JORA) n° 22 du 25 avril 1990.

Règlement n° 11-08 du 28 décembre 2011 relatif au contrôle interne, Banque d'Algérie, 2011, Bulletin Officiel de la Banque d'Algérie (BORA) n° 4 du 18 janvier 2012.

Instruction n° 274-2019 relative au dispositif de contrôle interne, Banque d'Algérie, 2019, Bulletin Officiel de la Banque d'Algérie.

Instruction n° 01-2021 relative au dispositif de gouvernance bancaire, Banque d'Algérie, 2021, Bulletin Officiel de la Banque d'Algérie.

Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée, République algérienne démocratique et populaire, 1990, Journal Officiel de la République Algérienne (JORA).

Règlement n° 11-08 du 28 décembre 2011 relatif au contrôle interne des banques, Banque d'Algérie, 2011, Journal Officiel de la République Algérienne (JORA).

Instruction n° 274-2019 du 13 juin 2019 relative au suivi des recommandations d'audit, Banque d'Algérie, 2019, Bulletin Officiel de la Banque d'Algérie.

Instruction n° 01-2021 sur la gouvernance bancaire, Banque d'Algérie, 2021, Bulletin Officiel de la Banque d'Algérie.

Rapport annuel, Groupe d'Action Financière (FATF), 2019, Paris : FATF.

Rapport annuel, Banque d'Algérie, 2022, Alger : Banque d'Algérie.

Audit interne : évaluation et amélioration du contrôle interne, Lemaire, 2015, Paris : Éditions d'Organisation, p. 112.

Instruction n° 06-2020 de la Banque d'Algérie, Banque d'Algérie, 2020, Alger : Banque d'Algérie, article 4.

Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Institute of Internal Auditors (IIA), 2017, Altamonte Springs, FL : IIA, p. 25.

Charte d'audit interne de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), BEA, 2020, Alger : BEA, article 5.

Audit bancaire et contrôle interne, Gualino Éditeur, 2018, Paris : Gualino, p. 146.

Manuel de procédures – BEA (version 2022), BEA, 2022, Alger : BEA, chapitre 3, section 5.

Pratique de l'audit interne, [Auteur non précisé], 2017, Paris : Dunod, p. 202.

Rapport annuel sur la supervision bancaire, Banque d'Algérie, 2021, Alger : Banque d'Algérie, p. 45.

Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (IPPF), Institute of Internal Auditors (IIA), 2017, Altamonte Springs, FL : IIA, p. 30.

Audit interne et management des risques, [Auteur non précisé], 2016, Paris : Vuibert, p. 189.

Audit interne : principes et mise en œuvre, [Auteur non précisé], 2014, Paris : Dunod, p. 273.

Instruction n° 05-2020 relative aux règles d'organisation du système de contrôle interne, Banque d'Algérie, 2020, Alger : Banque d'Algérie, article 7.

Pratique de l'audit interne en entreprise, [Auteur non précisé], 2013, Paris : Dunod, p. 149.

Manuel d'audit interne – BNA (version 2021), Banque Nationale d'Algérie (BNA), 2021, Alger : Document interne, section VI.

Audit interne et gouvernance, [Auteur non précisé], 2016, Paris : Éditions Eyrolles, p. 208.

Guide pratique de l'audit interne, IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), 2016, Paris : IFACI, pp. 177, 184.

Instruction n° 04-2019 relative aux obligations de déclaration et d'information à la Banque d'Algérie, Banque d'Algérie, 2019, Alger : Banque d'Algérie.

Maîtriser le contrôle interne, [Auteur non précisé], 2017, Paris : Éditions Revue Fiduciaire, p. 219.

Audit et pilotage des risques, [Auteur non précisé], 2015, Paris : Dunod, p. 261.

Le métier d'auditeur interne, [Auteur non précisé], 2012, Paris : Éditions Liaisons, p. 236.

Audit bancaire et contrôle interne, [Auteur non précisé], 2008, Paris : Dunod, p. 213.

Bonnes pratiques pour la gestion et la supervision du risque opérationnel (Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk), Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS), 2003, Bâle : Banque des Règlements Internationaux (BRI), p. 4.

Audit et contrôle internes, [Auteur non précisé], 2006, Paris : Presses Universitaires de France (PUF), p. 181.

Conformité et fonction conformité dans les banques (Compliance and the Compliance Function in Banks), Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS), 2005, Bâle : Banque des Règlements Internationaux (BRI), p. 6.

Audit interne et conformité, [Auteur non précisé], 2011, Paris : Revue Banque Édition, p. 92.

Gestion des risques bancaires, [Auteur non précisé], 2010, Paris : Économica, p. 156.

Éthique et audit interne, [Auteur non précisé], 2005, Paris : La Découverte, p. 114.

Renforcer la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires (Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations), Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS), 2006, Bâle : Banque des Règlements Internationaux (BRI).

Audit et intelligence organisationnelle, [Auteur non précisé], 2008, Paris : Vuibert, p. 94.

Contrôle de gestion et audit, [Auteur non précisé], 2004, Paris : Économica, pp. 132, 146.

Management stratégique, [Auteur non précisé], 2008, Paris : Vuibert, p. 241.

Audit et maîtrise des risques, [Auteur non précisé], 2009, Paris : Dunod, p. 173.

Le contrôle interne dans les banques, [Auteur non précisé], 2011, Paris : Revue Banque Édition, p. 88.

L'apprentissage organisationnel (On Organizational Learning), [Auteur non précisé], 1999, Oxford : Blackwell, p. 73.

Audit : Théorie et Pratique (Auditing: Theory and Practice), [Auteur non précisé], 2015, Boston : Cengage Learning, p. 392.

Note de la Banque d'Algérie n° 05-2019 relative à la gouvernance et au contrôle interne, Banque d'Algérie, 2019, Alger : Banque d'Algérie.

Le gouvernement de l'entreprise, [Auteur non précisé], 2001, Paris : La Découverte, p. 121.

Audit interne et gouvernance des systèmes d'information (gouvernance IT), [Auteur non précisé], 2010, Paris : Vuibert, p. 215.

Rapport annuel, Commission Bancaire d'Algérie (CBA), 2021, Alger : Banque d'Algérie / CBA, p. 46

. Le contrôle interne dans les banques, [Auteur non précisé], 2011, Paris : Revue Banque Édition, p. 97.

Organisationnel Bank Management – Banque Nationale d’Algérie, Banque Nationale d’Algérie (BNA), [Date non précisée], <https://www.png.com> (consulté à distance).


Document interne, Banque Nationale d’Algérie, [Date non précisée], document non publié.

Site officiel de la BNA, Banque Nationale d’Algérie, consulté via : <https://www.bna.dz>.



Annexes

CA 30/DETAIL DE MONNAIE


البنك الوطني الجزائري
BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

وثيقة تجزئة النقود

Fiche de détail de monnaie

gence : وكالة :
 Date : التاريخ :

	المبلغ Montant	تفصيل Détail	
Nom du Remettant (en cas de remise par un tiers) لقب الدافع			2000
			1000
			500
			200
			100
Nom du client لقب الزبون			200
			100
			50
			20
			10
			5
			2
			1
			0,50
			0,20
			المجموع Total
			بالحروف
			En lettre.....
			Signature du Caissier
			امضاء أمين الصندوق

Code Agence
 رمز الوكالة

N° DU COMPTE
 الحساب رقم

Signature du Remettant
 إمضاء الدافع

CA 30/ ce document ne remplace pas le reçu de versement

س 30) هذه الوثيقة لا تعرض إيصال الدفع

CA/263

البنك الوطني الجزائري BANQUE NATIONAL D'ALGERIE		BNA		أمر سحب النقود من حساب دفتر التوفير ORDRE DE RETRAIT SUR COMPTE LIVRET LEB	
Nom et Prénom du titulaire du compte livret : اسم و لقب الزبون		Date de l'opération : [] [] [] [] [] [] [] [] التاريخ			
Nom et Prénom du mandataire: اسم و لقب المفوض		Code Agence de domiciliation: رمز وكالة الزبون			
Pièce d'identité N° : Délivrée le : / / رقم الحساب		Code Agence de l'opération : رمز وكالة المعالجة		Signature du guichetier امضاء مستخدم الشباك	
N° du Compte رقم الحساب				Signature de la personne habilitée امضاء المكلف بالتصديق	
Montant de retrait :		Signature du Caissier : امضاء أمين الصندوق			
En chiffres : بالأرقام :					
En lettres : بالحروف :					
Signature du client : امضاء الزبون :					

CA 263

CA/264

البنك الوطني الجزائري BANQUE NATIONALE D'ALGERIE		BNA		أمر سحب النقود من حساب العملة الصعبة ORDRE DE RETRAIT SUR COMPTE DEVICES	
Nom et Prénom du titulaire du compte Devises : اسم و لقب الزبون		Date de l'opération : التاريخ		Code Agence de domiciliation: رمز وكالة الزبون	
Nom et Prénom du mandataire: اسم و لقب المفوض		Pièce d'identité N° : Délivré(e) le : / / رقم الحساب		Signature du guichetier امضاء مستخدم البنك	
N° du Compte رقم الحساب		Nature de la devise : Montant de retrait :		Signature du Caissier : امضاء أمين الصندوق	
En chiffres : بالأرقام		En lettres : بالحروف		Signature de validation امضاء المكلف بالتصديق	
Signature du client : امضاء الزبون					

CA 264

PF.34/REMISE DE CHEQUE A L'ENCAISSEMENT

ب و ج
B. N. A.

COPIE

Agence : وكالة Le في

تسليم الصك للتحويل
Remise de Chèques à l'Encaissement

- Sur Place محلي
(1)
- Hors Place غير محلي

يقيد المبلغ المذكور في الجانب الدائن لحسابكم بعد التحصيل
Le montant ci-contre sera porté au crédit du compte
du bénéficiaire après encaissement.

اسم وعنوان المستفيد
Nom et Adresse du Bénéficiaire

رقم استدلالي Indice	حساب عام Cpte Général	رقم الحساب N° de Compte	مفتاح Clé
------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------

المصارف ومكان الدفع Ets et lieu de paiement	اسم الساحب Nom du tireur	رقم الصك N° de Chèque	مصير Sort	المبلغ Montant
مجموع الاحالة TOTAL DE LA REMISE				

اشطب العبارة غير مناسبة
(1) Rayer la mention inutile.
تقبلوا تحياتنا الفائقة
Veuillez agréer nos salutations distinguées.

PF. 34 - Imp, BNA 3

CA141/JOURNAL DE CAISSE (HEBDOMADAIRE)

Semaine du _____ au _____

	SAMEDI	DIMANCHE	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI
Billets de 1000						
500						
200						
100						
Pièces de 100						
50						
20						
10						
5						
2						
1						
0,50						
DIVERS						
TOTAUX :						
ARCH M I CA. 141 - IRO - 1/81	SIGNATURE :	SIGNATURE :	SIGNATURE :	SIGNATURE :	SIGNATURE :	SIGNATURE :

Résumé

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

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

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

L'objectif de ce mémoire est évalué l'impact de l'audit interne sur la sécurité des flux financiers et la fiabilité des opérations de caisse en agence bancaire. À travers le cas de la BNA AZAZGA, elle analyse la capacité de l'audit à détecter les failles et prévenir les risques. Elle identifie enfin des leviers d'amélioration pour renforcer la gouvernance des agences.

Mots clés : Audit interne, Risque, contrôle interne.

Abstract

Banks carry out increasingly complex operations in a constantly evolving environment that continually exposes them to new risks. These risks must be managed optimally to avoid potential bankruptcies. Internal control is a key component within a bank. It consists of a set of procedures designed to protect the bank's assets, ensure the reliability and integrity of its financial and operational information, ensure compliance with laws, and enable effective and efficient management of operations.

Internal Audit, which has become one of the fundamental pillars of a bank, plays a major role in the risk management process. It is considered a highly important tool that provides valuable support to managers in overseeing banking activities.

The aim of this thesis is to assess the impact of internal audit on the security of financial flows and the reliability of cash operations in a bank branch. Through the case study of BNA AZAZGA, it analyzes the audit's ability to detect weaknesses and prevent risks. Finally, it identifies areas for improvement to strengthen the governance of bank branches.

Keywords: Internal Audit, Risk, Internal Control.

