



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finances et Comptabilité

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème

**Audit d'octroi de crédit d'exploitation aux entreprises :
Cas de la Banque de Développement Local
BDL, Zéralda / Direction Générale**

Réalisé par :

- ❖ RAHMANI Djouher
- ❖ SIAB Wassila

Dirigé par :

Mr GUERCHOUH Mouloud

Soutenu publiquement devant le Jury composé de :

Président : Mr BERKANI Chabane. MAA, FSECSG/UMMTO

Examineur : Mr FIRLAS Mohammed. MAA, FSECSG/UMMTO

Rapporteur : Mr GUERCHOUH Mouloud. MCA, FSECSG/UMMTO

25/03/2021

Remerciements

Nous voudrions dans un premier temps remercier notre encadreur

Mr. GUERCHOUH, pour sa patience, sa disponibilité,

et surtout ses judicieux conseils.

Nous tenons à remercier également toutes les personnes qui ont

contribué au succès de notre étude de cas et qui nous ont aidées

lors de la rédaction de ce mémoire, plus particulièrement

le personnel de la banque de la

BDL de Zéralda

A nos très chers parents, qui ont toujours été là pour nous.

A tous ces intervenants, nous présentons nos remerciements, notre

respect et notre gratitude.

Djouher & Wassila

Dédicaces

A nos très chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour,

leur tendresse, leur soutien tout au long

de notre parcours d'études

A nos chers frères et sœurs, source de joie et de Bonheur

A nos familles, source d'espoir et de motivation

A tous nos amis (es)

A vous chers lecteurs.

Djouher & Wassila

Liste des abréviations

- BDL:** Banque de Développement Local.
- COSO:** Committee of Sponsoring Organisation of treadway commission.
- CI:** Contrôle Interne.
- SCF:** Système Comptable Financier.
- BRI:** Banque des Réglements Internationaux.
- OCDE:** Organisatin de Coopération et de Développement Economique.
- CRD:** Capital Requirements Directive.
- LCR:** Liquidity Coverage Ratio.
- IIA :** Institute of internal auditor.
- AI:** Audit Interne.
- ECIAA:** Confédération Européenne des Instituts d’audit interne.
- UFAI:** Union Francophone de l’Audit Interne.
- AACIA:** Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.
- ISA:** International Standards on Auditing.
- DCSP:** Direction du Crédit au Secteur Privé.
- DCEP:** Direction du Crédit aux Entreprises Publiques.
- DCE:** Direction du Contrôle des Engagements.
- DAJC:** Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux.
- FMI:** Fond Monétaire International.
- FRAP:** Feuille de Révélation et d’Analyse de Problème.
- IFACI:** Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne.
- CRIPP:** Cadre de Références des Pratiques Professionnelles de l’audit interne.
- CIIG:** Comité Inter Inspections Générales.
- PME:** Petites et Moyennes Entreprises.
- PMI:** Petites et Moyennes Industries.
- ANSEJ:** Agence Nationale de Soutien à l’Emploi des Jeunes.
- CNAC:** Caisse Nationale d’Assurance-Chômage.
- ANGEM:** Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit.
- CIB:** Commercial International Bank.

TPE: Terminaux de Paiement Electroniques.
DAB: Distributeurs Automatiques de Billets.
ARTS: Algérien Real Time Settlement.
DAB: Distributeurs de Billets.
DGI: Directions Générales Adjointes.
IASB: Internal Audit Standards Board.
DASC: Direction Analyses et Suivi des Crédits.
BAO : Billet à Ordre.
DGI: Directions Générales Adjointes.
IASB: Internal Audit Standards Board.
DASC: Direction Analyses et Suivi des Crédits.
DGE : Direction des Grandes Entreprises.
BAO : Billet à Ordre.
DOP : Direction de l'Organisation et des Procédures.
DSPO : Direction de Supervision des Poles Opérationels.
MDAP : Mobilisation de Droits à Paiement.
CAC : Cellule Assainissement des Comptes.
TCR : Tableau de Compte des Résultats.
BTG : Bordereau de Transmission des Garanties.
DBC : Direction Banque Classique.
DCC : Direction Comptabilité.
DGA : Direction Générale Adjointe.
PDG : Président Directeur Général.
BA : Banque d'Algérie.
DRF : Direction Risque Financier

Liste des tableaux

Tableau 01 : Limites d'engagement des comités de crédit Agence / pôle Commercial dans le NASR SI.BDL.....	63
Tableau 02 : Limites d'engagement des comités de crédit de la DASC dans le NASR SI.BDL	64
Tableau 03 : La réglementation interne et externe qui régit le processus au niveau de la banque	67
Tableau 04 : Constats identifiés dans la structure Agence/ Pôle Commercial.	76
Tableau 05 : Constats identifiés au niveau de la structure DASC.	77
Tableau 06 : Constats identifiés au niveau de la structure du pôle Opérationnel	77
Tableau 07 : Cahier des constats et recommandations au niveau de la structure Agence/ Pôle commercial.....	79
Tableau 08 : Cahier des constats et recommandations au niveau de la DASC.	80
Tableau 09 : Cahier des constats et recommandations au niveau du pôle Opérationnel	81

Liste des figures

Figure 01: Répartition pyramidale des niveaux, rôles et responsabilités des acteurs du contrôle interne13

Figure 02: la pyramide du COSO.....15

Figure03: le cube de COSO17

Figure 04 : Organigramme de la Direction de l’audit interne.....61

Liste des annexes

Annexe 01 : Organigramme de la BDL.....	101
Annexe 02 : Lettre de mission.....	102
Annexe 03 : Ordre de mission.....	103
Annexe 04 : Check liste.....	104
Annexe 05 : Autorisation de crédit.....	105
Annexe 06 : Bordereau de transmission des garanties.....	106
Annexe 07 : Billet à ordre.....	107

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Contrôle et audit internes bancaires

Introduction 6

Section 1 : Contrôle interne et ses références 6

Section 2 : Les références nationales et internationales du contrôle interne..... 13

Section 3 : Audit interne 24

Conclusion..... 29

Chapitre 2 : Audit interne et processus d'octroi des crédits d'exploitation

Introduction 31

Section 1 : Démarche traditionnelle de conduite d'une mission d'audit..... 32

Section 2 : L'audit interne et approche processus risque 37

Section 3 : Le processus d'octroi de crédit d'exploitation 42

Conclusion..... 48

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda

Introduction 52

Section 1 : Fiche signalétique de la banque de développement local (BDL)..... 52

Section 2 : processus d'octroi de crédit par billet au sein de la BDL 62

Section 3 : Audit de la mise en production du crédit par billet selon la BDL..... 67

Conclusion 90

Conclusion générale 93

Bibliographie 97

Annexes 100

Table des matières 108

Introduction générale

Introduction générale

Contexte et problématique

Dans ce nouvel environnement caractérisé par la mondialisation, l'entreprise reste le principal agent économique autour duquel est construit tout le système politique, économique et social d'une nation, car c'est la source majeure de création de nouvelles richesses.

L'entreprise, qui est un ensemble de moyens humains et matériels dont le but est de produire, elle doit être compétitive, capable d'être un concurrent sur tous les niveaux et acquérir un marché potentiel ciblé.

Pour y arriver, elle manifeste souvent des difficultés de fonctionnement dues à un manque en apport capital. C'est ainsi qu'elle est obligée d'aller vers des sources de financement externes.

Dès leur création, les entreprises expriment des besoins progressifs et continuels de capitaux et cela pour financer leurs activités économiques ainsi que leur croissance. De ce fait, elles recourent souvent aux banques pour solliciter le financement et mener à bien leurs projets.

Celles-ci, peuvent intervenir pour financer les entreprises relevant de tous les secteurs d'activité pour l'acquisition du matériel et d'équipement, l'extension ou renouvellement des moyens de production.

C'est ainsi que s'illustre et s'explique la relation entre la banque et l'entreprise qui est d'octroyer des crédits et d'assurer le financement des projets des entreprises.

Un établissement de crédit, comme toute entreprise, est exposé à une multitude de risques qui peuvent entraîner sa faillite. Ce qui serait particulièrement plus désastreux pour un établissement de crédit, c'est ce qu'il ne pourrait alors rembourser ses déposants, notamment les particuliers. Il mettrait ainsi en danger l'ensemble du système bancaire.

Pour éviter de tels désastres, les dirigeants des banques doivent disposer d'outils d'information, de pilotage et de contrôle sans cesse plus performants leur permettant de faire face à des risques plus importants que par le passé.

A ce niveau, l'audit interne apparaît comme un outil moderne, devenu incontournable, pour apprécier rationnellement ces risques et les pallier. L'audit interne est une activité qui

Introduction générale

s'applique à tous les niveaux et à toutes les préoccupations d'une organisation, a pour mission essentielle d'évaluer l'efficacité et la pertinence du système de contrôle interne et de faire toute proposition pour l'améliorer.

La notion de contrôle interne a pénétré tous les domaines de l'activité économique dans le secteur public et privé. Le terme contrôle est pris ici, non pas dans le sens de vérification mais de maîtrise.

L'organisation et la maîtrise du risque de crédit ont une importance particulière et doivent reposer sur un certain nombre de principes et une politique cohérente en matière d'étude des dossiers et de suivi des concours. La fonction crédit est dès lors le pivot central de cette organisation et son processus doit permettre la maîtrise de ce risque.

La meilleure façon pour se mettre à l'abri du risque, c'est de ne prendre au départ que de bons risques. Les établissements de crédit devraient donc mettre en place une réglementation adaptée ainsi que des systèmes de maîtrise du risque. Le banquier se doit donc de se doter d'une politique de crédit rigoureuse et réunir plusieurs sources d'informations suffisamment fiables pour motiver et justifier sa prise de décision, ainsi, se doter d'une gestion de risques afin de les mesurer et les contrôler.

Ce faisant, nous tenterons de répondre à la question **quel est le rôle de l'audit dans la mise en production des crédits par billet ?**

Une analyse approfondie de notre problématique nous a amené à nous poser les questions suivantes :

- Quelle est la démarche d'audit dans un milieu bancaire ?
- Comment la banque doit-elle maîtriser les risques induits par ses activités d'octroi de crédit?
- La fonction d'audit interne, veille-t-elle à l'efficacité du système du contrôle interne au sein d'une banque?

Les hypothèses de recherche

Dans le contexte de notre recherche, les hypothèses formulées sont les suivantes:

Introduction générale

- **Première hypothèse** : l'une des finalités d'octroi de crédit pour le banquier est le remboursement. Or, dans des cas les plus fréquents, le remboursement ne s'effectue pas, la banque voit se matérialiser un risque de contrepartie, elle doit se doter d'un support d'évaluation et de surveillance : « Audit interne » ;
- **Deuxième hypothèse** : la direction du service d'audit prépare un plan de vérification de chaque mission à effectuer ;
- **Troisième hypothèse** : dans nos jours, il est possible de concevoir l'activité bancaire sans une réglementation l'encadrant.

Objectifs de la recherche

Notre étude contribue à atteindre quelques objectifs que nous jugerons intéressants à évoquer qui s'articulent autour de trois (03) Points essentiels :

- Montrer la démarche de l'audit dans la mesure des risques associés aux crédits ;
- Exposer les actions par lesquelles la banque gère le risque de crédit ;
- Définir l'objectif de la réglementation prudentielle ainsi que les raisons de son existence.

Méthodologie de recherche

A fin de répondre à ces questions, nous avons choisi comme thème : « Audit d'octroi de crédits aux entreprises » : cas de la Banque de Développement Local (BDL).

Ainsi, Pour apporter des éléments de réponse aux différentes questions posées, et pour valider ou infirmer nos hypothèses, nous avons utilisé les méthodes et techniques de collecte des données ci-dessous :

- Explicative: nous avons expliqué l'importance du contrôle interne et de l'audit interne au sein d'une institution bancaire, ainsi détaillé les règles prudentielles et leur raison d'existence.
- La méthode de recherche: nous avons adopté une méthode qualitative en effectuant une étude de cas à la BDL afin de voir et de comprendre la démarche d'audit au sein d'un établissement de crédit.

Introduction générale

Choix et intérêt du sujet

Loin d'être le fait du hasard, le choix de notre sujet a été motivé par le souci de mieux comprendre la notion d'octroi de crédit aux entreprises et comment est la démarche d'audit s'effectue au sein d'une banque?

Notre choix a porté sur le secteur bancaire par le fait que c'est ce secteur qui, de nature, accorde des crédits au profit d'un particulier ou d'un professionnel. A partir de ce sujet, nous avons eu une occasion propice d'approfondir l'étude et la pratique d'audit d'octroi de crédit qui constitue l'un des piliers fondamentaux d'une banque. En effet, la banque constitue le secteur dans lequel on souhaite exercer. Ainsi, ce travail nous permettra d'approfondir nos connaissances sur la démarche d'audit au milieu bancaire d'une manière générale et du processus des crédits au sein des banques algériennes en particulier.

L'intérêt de ce sujet est de permettre aux opérationnels des banques le bien fondé de l'audit, que les auditeurs lorsqu'ils interviennent ne jouent pas le rôle de « policiers », mais plutôt des individus qui agissent dans l'intérêt de tous, qui apportent à l'organisation des conseils et des recommandations, qui maîtrisent les risques et qui s'assurent de l'efficacité de l'organisation, lui permettant de créer davantage de la valeur ajoutée, la menant ainsi vers une meilleure performance.

Le plan de rédaction

Nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre, intitulé « **contrôle et audit internes** » vise à définir et à cerner les concepts de contrôle interne et de l'audit interne.

Le deuxième s'interroge sur « **l'audit interne et processus d'octroi de crédits d'exploitation** » dans lequel nous allons voir le processus des crédits d'exploitation au sein des banques, puis nous allons essayer de présenter la démarche traditionnelle de conduite d'une mission d'audit, ainsi que l'approche processus risque.

Le troisième Chapitre, quant à lui, sera consacré à l'étude de cas effectué au niveau de la banque du développement local (BDL), dans lequel nous allons essayer de présenter la banque de développement local et la pratique d'audit interne au sein de cette banque et enfin nous passerons à notre étude de cas qui est « le crédit par billet ».

Chapitre I

Contrôle et audit internes

Introduction

L'audit interne apparaît comme un outil moderne, devenu incontournable pour apprécier rationnellement et faire face aux risques pouvant entraîner des conséquences significatives aux plans financier et social, voire de l'image de l'organisation.

L'audit interne est une activité qui devrait être assurée par du personnel qualifié, s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse et une déontologie stricte dans le respect des normes du métier de l'audit interne. Cette activité a pour mission essentielle d'évaluer l'efficacité et la pertinence du système de contrôle interne et de faire toutes propositions pour l'améliorer. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque.

Le contrôle interne est un concept ancien, qui a évolué avec le changement de l'environnement économique et réglementaire pour qu'il s'adapte avec les organisations de nos jours, Il a connu plusieurs définitions qui ont évolué à travers le temps. On peut le définir comme « *un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société* ». ¹

Pour faire face aux risques et pour garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard de déposants, les gouverneurs des banques centrales ont décidé de mettre des mesures et des normes de gestion à travers la création du comité de la réglementation bancaire dit « comité de Bale ».

C'est autour de ces points que nous avons organisé ce chapitre, dans lequel nous allons traiter le contrôle interne dans son ensemble, ainsi que ses références nationales et internationales, puis nous allons voir un aperçu sur l'audit interne.

Section 1 : contrôle interne et ses références

Toute banque a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. Pour ce faire, les autorités de contrôle bancaire, dans plusieurs pays du monde, ont généralisé pour tout établissement bancaire, l'obligation de se doter d'un système

¹ IFACI, « *Le cahier de la recherche* », des clés pour la mise en oeuvre et l'optimisation du contrôle interne, Paris, 2011, p.14.

de contrôle interne, lui permettant la bonne de maîtrise des activités et des risques, et d'optimisation de la rentabilité.

1.1. Définitions du contrôle interne

Il existe différentes définitions du contrôle interne, mais nous allons citer celles qui nous semblent les plus pertinentes et qui traitent d'une façon claire les objectifs du contrôle interne.

1.1.1. Selon COSO 2013

Selon **COSO (Committee Of Sponsoring Organisations of treadway commission)** : ce modèle nous donne la définition suivante du contrôle interne : « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quand à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité* ». ²

1.1.2. Selon l'ordre des experts comptables

« *Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un coté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* ». ³

1.1.3. Selon la Compagnie Nationale des Commissaire aux Comptes Français

« *Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, à fin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent* ». ⁴

² Lefebvre F., « *Audit et commissariat aux comptes* », édition Francis Lefebvre, Paris, 2010, p. 530.

³ Renald J., « *Théorie et Pratique de l'Audit Interne* », édition d'organisation, 2004, p. 130.

⁴ Grand B., Vardalle B., « *Audit Comptable et financier* », Paris, Economica, 1999, p.63.

1.2. Objectifs du contrôle interne

Pour atteindre les objectifs fixés, chaque banque doit tout d'abord commencer par les définir d'une manière exacte et précise, puis établir des stratégies efficaces visant à atteindre ces objectifs, sous contrainte des moyens nécessaires. Bien que chaque banque détermine ses propres objectifs, certains d'entre eux sont communs.

Le COSO les a donc classés en trois catégories comme suit :

- Les objectifs opérationnels : réalisation et optimisation des opérations qui se traduisent par l'amélioration des performances et la sécurité des patrimoines.

Le contrôle interne se donne comme mission de veiller à l'efficacité et l'efficience des opérations menées par l'entreprise.

- Les objectifs liés au reporting : fiabilité des informations internes et externes, financières et non financières.

Le contrôle interne se donne pour mission de veiller à la fiabilité, exhaustivité, pertinence, disponibilité de l'information reçues / émises.

- Les objectifs liés à la conformité : le respect de toutes les dispositions législatives, réglementaires, de toutes les dispositions internes et externes qui s'imposent à l'organisation.⁵

Le contrôle interne se donne pour mission de veiller à ce que l'organisation sache quelles lois et règlements s'appliquent dans son contexte et qu'elle les applique.

Ces trois objectifs que l'on retrouve nécessairement dans toute organisation confèrent au contrôle interne une dimension opérationnelle et universelle.

1.3. Les limites du contrôle interne

Il faut garder à l'esprit que le contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué qu'il soit, ne peut au plus donner qu'une ASSURANCE RAISONNABLE à la Direction quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

⁵ Ki-Zerbo B., « *Le nouveau COSO et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficient* », édition : juin-juillet 2013, P.18.

- ***L'erreur de jugement*** : l'efficacité des contrôles sera limitée par le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de la société.
- ***Les dysfonctionnements*** : les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant, ceci va conduire à un dysfonctionnement du système du contrôle interne. Ils peuvent commettre des erreurs volontaires ou involontaires.
- ***La collusion*** : la collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer et faire échouer le système de contrôle interne. Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action, peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le système.
- ***Les contrôles outrepassés ou contournés*** : possibilité pour les dirigeants de ne pas respecter les contrôles. Le système du contrôle interne ne pouvant être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent l'outrepasser dans le but, soit d'en tirer profit personnellement, soit d'améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales.
- ***L'analyse coût / bénéfice*** : l'analyse coût/bénéfice avant la mise en place des contrôles peut écarter certains contrôles, pourtant efficaces. L'organisation doit comparer les coûts et avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place.⁶

1.4. Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne est avant tout le fait des parties prenantes internes de l'organisation, ce qui inclut à la fois les responsables, les auditeurs internes et les autres membres du personnel. Toutefois, les actions de parties prenantes externes peuvent aussi avoir une influence sur le système de contrôle interne.

1.4.1. Les acteurs

Les acteurs qui participent au contrôle interne sont au nombre de sept (07), et qui se présentent comme suit :

⁶ Coopers., Ly brand., « *La nouvelle pratique de contrôle interne* », édition d'organisation, Paris, P.124-128.

- **Le conseil d'administration** : il représente les actionnaires et il est à ce titre responsable de superviser l'exécutif dans la définition, la mise en place et la maintenance du dispositif de contrôle interne.

Le conseil doit suivre l'efficacité de la gestion des risques, et s'assurer que le système du contrôle interne est efficace pour gérer les risques.

De plus, le président du conseil est tenu de rédiger un rapport sur le contrôle interne.

- **Le comité d'audit** : démembré du conseil, le comité d'audit est composé d'administrateurs indépendants ayant une connaissance la plus parfaite possible de l'activité de l'entreprise.

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif du contrôle interne.

- **La Direction Générale** : c'est à la direction qu'incombe la responsabilité globale de la mise en œuvre, du bon fonctionnement et de la maintenance du système du contrôle interne.

La direction générale est chargée de définir, de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

- **L'audit interne** : l'audit interne évalue, à travers ses missions, le dispositif du contrôle interne tant à l'échelle globale que pour chaque responsable du domaine. Il communique de l'information sur les forces et les faiblesses du contrôle interne, et formule des recommandations en vue de son amélioration.

Pour mener une bonne évaluation, les normes d'audit imposent une démarche basée sur l'évaluation des risques: pour sélectionner les missions mais également pour établir le programme d'audit lors d'une mission donnée.

- **Les responsables opérationnels** : pièce maîtresse du processus d'identification des risques et définition des dispositifs de contrôle interne adéquats, les responsables opérationnels doivent s'approprier le contrôle interne et l'intégrer dans leur quotidien.

Par responsable opérationnel on entend aussi bien le directeur central que le chef de section ou contremaître dans une usine.

- **Le personnel** : le contrôle interne, relève explicitement ou implicitement, de la responsabilité de chacun. Tous les membres du personnel jouent un rôle dans le fonctionnement et la maintenance du dispositif du contrôle interne, et sont tenus de communiquer tout problème qu'ils viendraient à constater dans la conduite des opérations.
- **Les contrôleurs internes** : placés à côté des responsables opérationnels de haut niveau, ils assistent et orientent, sans déresponsabiliser, ils participent à la formation et à la sensibilisation du personnel, ils évaluent en permanence l'état du dispositif de contrôle interne et sa cohérence et ils contribuent à l'implémentation des recommandations de l'audit interne.⁷

1.4.2. Organisation des activités de contrôle

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la banque. Le système de contrôle des opérations est structuré autour de deux fonctions de contrôle qui ensemble, forment une structure de contrôle à 3 niveaux : ⁸

1.4.2.1. Un système à deux fonctions

Le dispositif de contrôle est composé de :

- La filière Contrôle Interne, constituant le contrôle permanent ;
 - L'Audit interne, représentant le contrôle périodique.
- a) **Le contrôle permanent** : s'assure au fil de l'eau de la maîtrise des activités réalisées par les collaborateurs.
- b) **Le contrôle périodique** : s'assure périodiquement (selon le programme d'audit) non seulement de la conformité (vis-à-vis du cadre législatif et réglementaire) des opérations réalisées, mais également de la pertinence et de l'efficacité du Contrôle Permanent.

⁷ Chelly D., Sébéroué S., Optimindwinter « Les métiers du risque et du contrôle dans la banque », mars, 2014, p.30.

⁸ Idem, p. 31.

1.4.2.2. Niveaux de contrôle

Il existe trois niveaux de contrôle pour l'audit interne ⁹:

- **Le contrôle de 1er niveau** : collaborateur et responsable hiérarchique (manager). Ils contrôlent la bonne application des règles définies par la fonction Risques ou la fonction Conformité.

Le contrôle de 1er niveau correspond avant tout aux contrôles opérationnels, c'est à-dire, l'application des règles telles que définies par les fonctions en charge de la définition de la politique de maîtrise et de surveillance des risques. Ce niveau de contrôle est complété par des phases de validation, soit entre collaborateurs (principe de séparation des tâches), soit par le responsable hiérarchique.

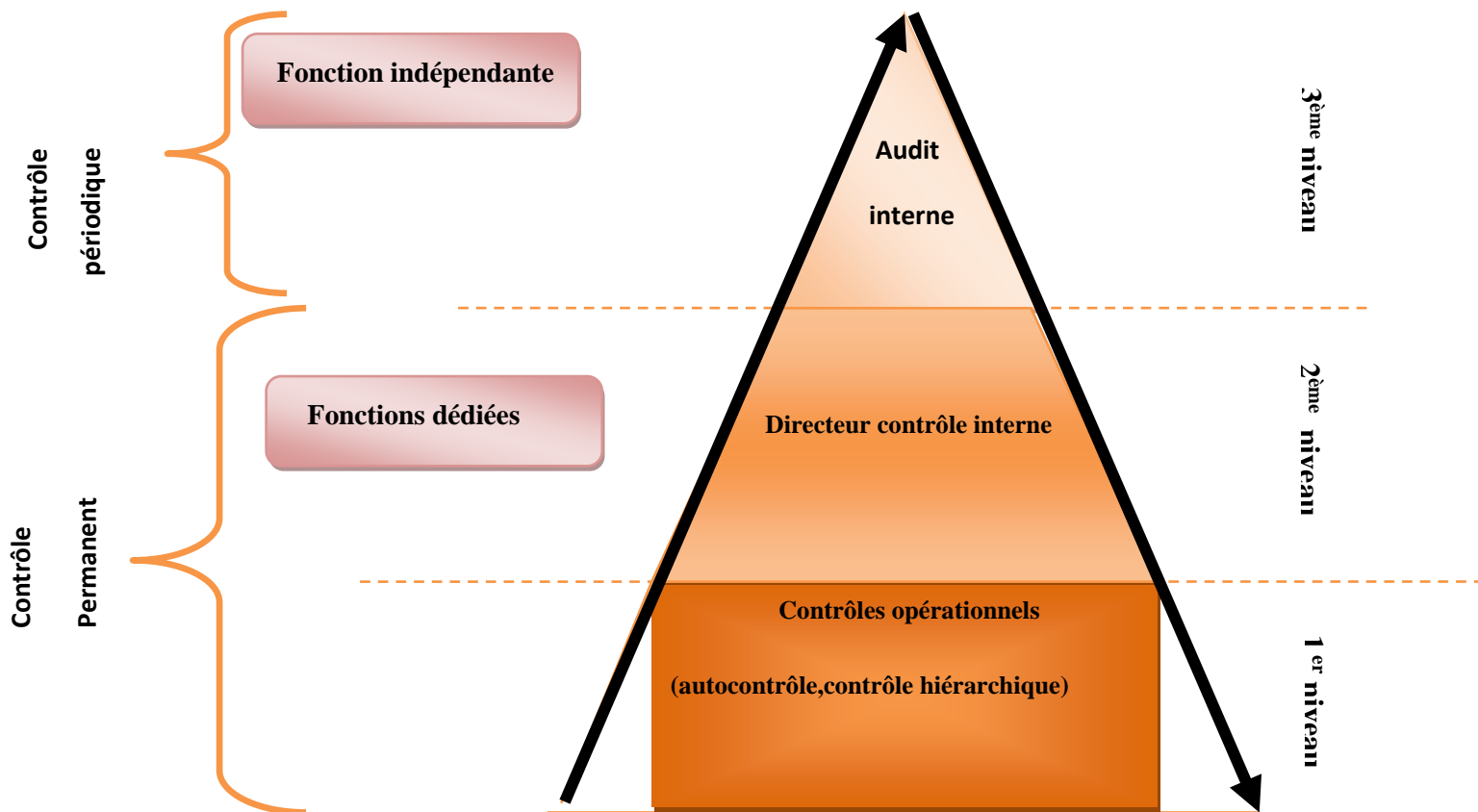
Ces contrôles *a priori* peuvent être complétés de contrôles *a posteriori*, réalisés par le responsable hiérarchique. Il peut s'agir de contrôles par échantillonnage visant à s'assurer, de manière aléatoire mais permanente, que les procédures et contrôles soient bien respectés par les collaborateurs

- **Le contrôle de 2ème niveau** : les contrôleurs internes mettent en œuvre le plan de contrôle défini par le Responsable du Contrôle Interne notamment à partir des zones de risques identifiées par les Fonctions Risques.

Le contrôle de 2ème niveau vise à s'assurer en permanence du respect des procédures et des contrôles à effectuer, tant par les collaborateurs, que par les responsables hiérarchiques. Ces contrôles consistent également à procéder à d'autres contrôles, de façon régulière ou ponctuelle, soit sur des échantillons d'opérations différents de ceux contrôlés par les responsables hiérarchiques, soit selon d'autres axes d'analyse. L'organisation, la formalisation et l'efficacité des Processus sont également passées en revue.

- **Le contrôle de 3ème niveau** : il est représenté par l'Audit interne qui s'assure, dans le cadre de ses missions d'audit, de la conformité et de l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

⁹ Idem, p.30.

Figure 01 : répartition pyramide des niveaux des acteurs du contrôle interne

Source : Chelly D., Stéphané S, Optimindwinter « *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque* », mars, 2014, p.31.

Section 2 : références nationales et internationales du contrôle interne

Le contrôle interne a eu plusieurs définitions à travers le temps. En 1992, les travaux du COSO donnent une définition de la notion de contrôle interne et détaillent un cadre général de mise en place d'un système de contrôle interne et la manière dont il peut être renforcé.

En 2011, le règlement 11/08 définit globalement le contrôle interne et précise qu'il se compose de l'ensemble des processus, des méthodes et des mesures qu'il doit mettre en place.

Dans cette section, nous allons voir le référentiel COSO dans son ensemble, ainsi que le règlement 11/08 à travers ses composantes, et ses systèmes de mesure des risques, puis en dernier le comité de BALE.

2.1. Le référentiel COSO 2013

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ([COSO](#): Comité des organismes parrains de la Commission Treadway) est une initiative commune de

cinq organisations privées créée en 1992. C'est un référentiel qui se veut universel, et s'appliquant à tout type d'organisation.

Le cadre conceptuel du COSO définit le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.

Le référentiel du contrôle interne est décliné en 05 composantes, 17 principes et 85 points de contrôle.¹⁰

2.1.1. Les principes du COSO

Le référentiel COSO est basé sur les principes suivants :

- Le CI est un processus qui nécessite l'implication de tous à chaque niveau de l'organisation ;
- Le CI doit procurer l'assurance raisonnable d'un management et d'une direction respectueuse des lois ;
- Le CI est adapté à la réalisation effective des objectifs ;
- Le cadre COSO repose sur les notions d'objectifs et composantes.¹¹

2.1.2. Les objectifs du COSO

Les cinq composantes du contrôle interne, permettent d'atteindre les objectifs de COSO qui sont : ¹²

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- La fiabilité des informations financières.

2.1.3. Les cinq composantes du système de contrôle interne COSO

L'atteinte de chacun des objectifs cités ci-dessus, est donc conditionnée par cinq (05) facteurs appelés les composantes du contrôle interne.¹³

¹⁰ Lefebvre F., « Audit et commissariat aux comptes », édition Francis Lefebvre, Paris, 2010, p.530.

¹¹ Document de la banque. BDL

¹² La revue comptable et financière N°84, deuxième trimestre, 2009, p.13.

Celles-ci sont liées les unes aux autres comme le symbolise le schéma suivant :

Figure 02 : la pyramide du COSO



Source : Renard J., « Une approche par l'audit et le contrôle interne », rue de l'école polytechnique, 75005 paris, juin 2006, p.194

Ce sont ces composantes qui structurent l'ensemble de toute approche en matière de contrôle interne.

- **Environnement de contrôle** : est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoins de contrôles.
- **Evaluation des risques** : toute entreprise et confrontée à des risques externes et internes qui doivent être indéniablement évalués.

Sur le plan pratique, il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques et ceux-ci peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel.

- **Activités de contrôle** : les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux de l'entité et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la protection des actifs ou la séparation des fonctions.

¹³ RENARD J., « Une approche par l'audit et le contrôle interne », paris, juin, 2006, p.194-197.

- **Pilotage** : le contrôle interne doit lui-même être contrôlé à son tour.

Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques, ou encore de combiner les deux méthodes.

L'étendue et la fréquence des évaluations périodiques dépendront essentiellement des évaluations des risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanent.

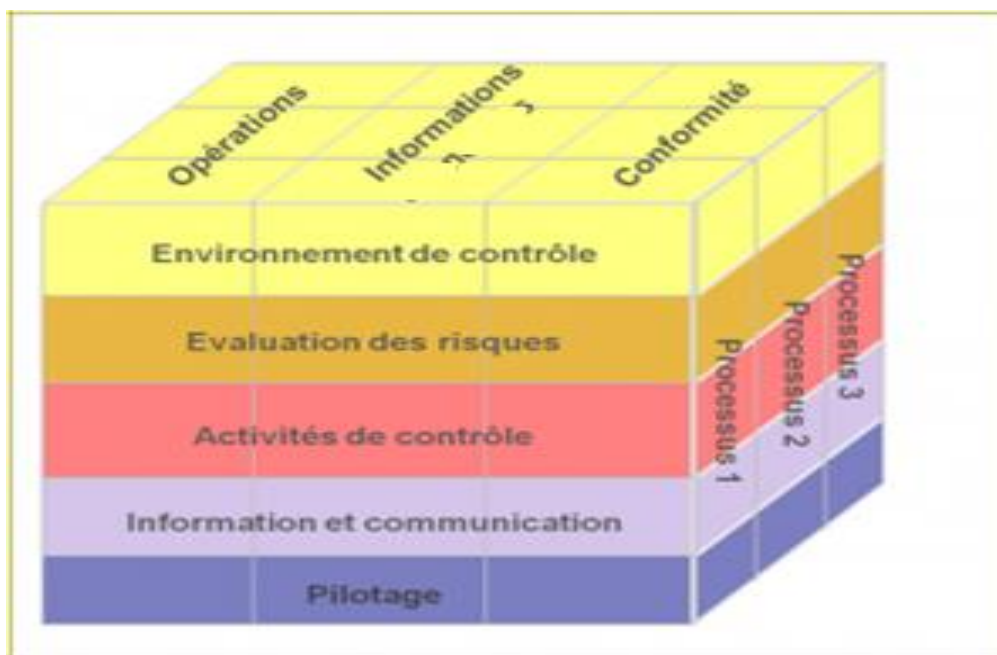
- **Information et communication** : le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités en matière de contrôle.

Le personnel doit comprendre le rôle qu'il est amené à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la relation existante entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel et doit être en mesure de faire remonter les informations importantes.

2.1.4. Le cube de COSO

Après les objectifs et composantes, le COSO impose de distinguer les structures de l'entreprise (sociétés, entités, fonctions, ...). La combinaison des trois (03) objectifs, des cinq (05) composantes, et des structures de l'entreprise, vus comme trois axes d'analyse distincts, constitue ce qui est appelé le cube COSO.

Figure 03 :le cube de COSO



Source : traduction du COSO 1, IFACI et Coopers et Lybrand, la nouvelle pratique du contrôle interne, édition d'organisation, p.29

2.2. Le cadre de référence national

Nous allons voir le présent règlement d'Algérie 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

2.2.1. Le règlement algérien 11/08 du 28 novembre 2011

Le présent règlement a pour objet de définir le contenu du contrôle interne que les banques et établissement financiers doivent mettre en place.

Le contrôle interne des banques et des établissements financiers, se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence :

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus internes ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;
- Le respect des procédures internes ;
- La conformité aux lois et règlements ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources.¹⁴

Le dispositif de contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place comprend, notamment :

- Les composantes** {
- _ Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
 - _ Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
 - _ Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
 - _ Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
 - _ Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ; un système de documentation et d'archivage.¹⁵

¹⁴ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n° 03.

¹⁵ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n° 03.

2.2.2. Le système de contrôle des opérations et des procédures internes

Le règlement 11-08 évoque les deux composantes du contrôle interne, à savoir : le contrôle permanent et le contrôle périodique. Ces deux dispositifs doivent s'appliquer à l'ensemble de la banque ou de l'établissement financier et être intégrés dans l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune de ces activités et implantations.¹⁶

Le système de contrôle des opérations et des procédures internes comprend :

a) **Un contrôle permanent** : contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que du respect de toutes orientations, instructions, procédures internes et diligences arrêtées par la banque ou l'établissement financier, notamment celles liées à la surveillance des risques associés aux opérations.

b) **Le contrôle périodique** : contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau du risque effectivement encouru, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques de toute nature.

Les banques et établissements financiers doivent:

- _ Assurer un contrôle permanent des opérations avec un ensemble des moyens comprenant;
- _ Des agents au niveau des services centraux et locaux exclusivement dédiés à cette fonction;
- _ D'autres agents exerçant par ailleurs des activités opérationnelles;
- _ Exercer un contrôle périodique au moyen d'agents dédiés, autres que ceux en charge du contrôle permanent.¹⁷

Les banques et établissements financiers doivent désigner:

- _ Un responsable chargé de la coordination et de l'efficacité des dispositifs de contrôle Permanent;
- _ Un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du dispositif de contrôle périodique. Leur identité est communiquée à la commission bancaire.

¹⁶ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relative au contrôle interne des banques et établissements financiers, article n° 07.

¹⁷ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n° 08.

L'organe délibérant est tenu informé par l'organe exécutif de la désignation de ces responsables et des comptes rendus de leurs travaux.

Sauf s'il s'agit de membres de l'organe exécutif, ces responsables ne doivent effectuer aucune opération commerciale, financière ou comptable.¹⁸

2.2.3. Les systèmes de mesure des risques et des résultats

Les banques doivent mettre en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques, en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations, afin d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations les exposent. Elles doivent être en mesure :

- D'identifier l'ensemble des risques auxquels elle est exposé, de les analyser et de les évaluer tant individuellement que globalement ;
- Etablir une cartographie des risques ;
- Définir, grâce à cette évaluation, les actions nécessaires en vue de renforcer les dispositifs de contrôle interne et surveillance des risques ;
- Définir et affiner les plan de conduite d'activité.

2.2.4. L'organisation comptable et traitement de l'information

Les banques et établissements financiers sont dans l'obligation de respecter les dispositions législatives et règlementaires relatives au système comptable financier (SCF), et notamment les règlements du Conseil de la Monnaie et du Crédit et les instructions de la Banque d'Algérie.¹⁹

a) Pour l'information comprise dans les comptes et états financiers, l'organisation mise en place doit garantir l'existence de l'ensemble des procédures, appelées "pistes d'audit", qui permettent :

- _ De reconstituer dans l'ordre chronologique les opérations;
- _ De justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter au document de synthèse et réciproquement;

¹⁸ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n° 09.

¹⁹ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n° 31.

- _ De justifier les soldes des comptes aux dates d'arrêté par des états appropriés (inventaire physique, décomposition de soldes, états de rapprochement, confirmation auprès de tiers) ;
- _ D'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements.

b) Les informations comptables qui figurent dans les documents et les reportings périodiques destinés à la Banque d'Algérie ou à la Commission bancaire, ainsi que celles qui sont nécessaires au calcul des normes de gestion, doivent être tirées de la comptabilité et pouvoir être justifiées par des pièces d'origine.

Les banques et établissements financiers déterminent le niveau de sécurité informatique jugé souhaitable par rapport aux exigences de leurs métiers. Ils s'assurent que leurs systèmes d'information intègrent en permanence ce minimum de sécurité retenu.

Le contrôle des systèmes d'information doit permettre:

- _ De s'assurer que le niveau de sécurité des systèmes d'information est périodiquement évalué;
- _ De s'assurer que des procédures de secours informatique sont disponibles afin d'assurer la continuité de l'activité;
- _ De s'assurer que l'intégrité et la confidentialité des informations sont préservées.²⁰

2.3. Le comité de Bâle

Devant l'ampleur de la stabilité qu'a connue le secteur bancaire et financier induite par la mondialisation, les autorités monétaires responsables de la stabilité financière, se voient dans l'obligation d'intervenir dans le secteur par l'élaboration de la réglementation prudentielle, ses autorités peuvent mettre à leur profit les résultats des études menées par le comité de Bâle.

²⁰ Règlement de la banque d'Algérie n° 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financier, article n° 31, p. 08.

2.3.1. Présentation et historique du comité de Bâle

Le comité de Bâle est un organisme de réflexion et de proposition sur la supervision bancaire. Il a été créé fin 1974 par les gouverneurs des banques centrales, et vise à assurer la stabilité et la fiabilité du système bancaire et financier.²¹

La création du comité suivait de quelques mois un incident survenu suite à la liquidation d'une société allemande, incident qui avait vu cette faillite avoir un effet domino sur certaines autres banques.

Le comité de Bâle est né et se réunit à Bâle (Suisse) quatre fois par an, sous l'égide de la Banque des Règlements Internationaux (BRI). Cependant, il ne dépend pas juridiquement de la BRI mais du G10. Le comité était initialement appelé « comité Cooke », du nom de Peter Cooke, un directeur de la banque d'Angleterre qui a proposé une réunion des banques centrales et des superviseurs bancaires des pays du G10 (Allemagne, Belgique, Canada, États-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Unis, Suède, Suisse)

Les travaux du comité de Bâle ont abouti à la publication de trois grands accords : Bale I en 1988, Bale II en 2004, et Bale III fin 2010.²²

2.3.2. Les accords de Bâle

Les accords de Bâle sont des accords de réglementation bancaire signés dans la ville de Bâle et élaborés par le comité de Bâle : Bâle I est signé en 1988, Bâle II, qui renforce les premiers accords, est mis en place en 2004, les accords de Bâle III sont déjà en gestation et prévus vers 2010.²³

A. Bale I : Bâle I fait référence à un ensemble de recommandations formulées en 1988 par le comité de Bâle, un comité rassemblant les banquiers centraux des pays du G10 sous l'égide de la BRI, à Bâle.

Ces recommandations, également connues sous le nom d'Accord de Bâle de 1988, visaient à assurer la stabilité du système bancaire international en fixant une limite minimale à la

²¹ Taleb F., « *Décomposition du risque, gestion du risque de crédit et crédits financiers à moyen et long terme (en euro-monnaie)* », Oran, 2009, p.70.

²²Idem, p.70.

²³ Sur le site internet <https://fr.scribd.com/document/53112780/Bale>, page 01.

quantité de fonds propres des banques. Ce minimum a été fixé en mettant en place un ratio minimal de 8% de fonds propres par rapport à l'ensemble des crédits accordés par les banques.

Ce ratio, appelé ratio Cooke par référence au président du Comité au moment de la mise en place des recommandations, fut mis en place dans la plupart des pays de l'OCDE en 1992. Il fut aménagé au milieu des années 1990 afin d'y intégrer la gestion des risques hors-bilan, tel que les risques liés aux dérivés, mais il devint rapidement évident qu'une refonte de l'Accord était nécessaire, ce que le Comité a réalisé avec Bâle II qui est en cours de mise en œuvre en 2006.²⁴

B. Bâle II : le comité de Bâle a proposé un ensemble de recommandations qui permettent de mesurer le risque de crédit d'une façon plus pertinente, en prenant en compte la qualité de l'emprunteur, y compris par l'intermédiaire d'un système de notation interne propre à chaque établissement. Les normes Bâle II constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres. Ces directives ont été préparées depuis 1988 par le comité de Bâle, sous l'égide de la BRI.²⁵

Bâle II s'inscrit dans une démarche mondiale de la réglementation de la profession bancaire. L'objectif est de prévenir les faillites par une meilleure intervention entre fonds propres et risques encourus. Pour répondre à cet objectif, les accords de Bâle fixent les règles pour une meilleure évaluation des risques. Les normes de Bâle II devraient remplacer les normes mises en place par Bâle I en 1998 et vise notamment à la mise en place du nouveau ratio de solvabilité McDonough, du nom du président du comité de Bâle à ce moment là, William J. McDonough, destiné à remplacer le ratio Cooke.

Les recommandations de Bâle II, s'appuient sur (03) piliers : ²⁶

- ***Pilier 1 : exigences minimales des fonds propres***

La nouvelle réglementation impose aux banques de détenir un minimum de capitaux propres pour couvrir les risques de crédits, opérationnels et de marché. Il s'agit encore aujourd'hui de la principale source de risque pour la plupart des banques, la réglementation Bâle II diffère de la réglementation Bâle I parce qu'elle impose de prendre en compte les

²⁴ Sur le site internet <https://fr.scribd.com/document/53112780/Bale>, page 01

²⁵Taleb F., Op cit, p.73.

²⁶ Dumontier P., « *Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II* », Revue banque, édition : 2005, 18, rue La Fayette, 75009, p. 124-126.

caractéristiques objectifs des emprunteurs et les garanties qu'ils apportent. Désormais, le montant de fonds propres exigé pour faire face à ces risques dépend essentiellement de trois critères : la catégorie de l'emprunteur (Etat, PME, particuliers...), sa notation par des agences spécialisées reconnues, les suretés qu'il fournit.

- ***Pilier 2 : surveillance par les autorités de supervision***

Il permettra de vérifier l'adéquation des fonds propres de chaque établissement et les procédures d'évaluation internes. Les banques devront se doter de procédures internes et fiables de contrôle des risques, de manière à vérifier la comptabilité sur un horizon de moyen terme, de leurs fonds propres avec les niveaux des risques qu'elles se sont fixées.

De même, elles doivent ajuster les fonds propres en fonction de leurs activités et de leur profit global de risque. Au même temps les autorités de contrôle examineront les mécanismes internes de calcul des besoins en fonds propres.

- ***Pilier 3 : transparence et discipline de marché***

Ce pilier renforce les mécanismes de surveillance définis dans le second pilier. Il s'appuie pour ce faire sur les investisseurs eux même et, de manière plus générale, sur l'ensemble de la communauté financière. Il impose à cette fin plusieurs exigences en matière de communication financière. L'information divulguée doit être complète, standardisée et aisément disponible. La publication régulière de la part des banques sur ces domaines permettra aux différents acteurs du marché d'évaluer la capacité de la banque à demeurer solvable en période de crise et déterminera les conditions aux quelles celle-ci pourra obtenir ses capitaux.

C. Bâle III : en 2010, en réponse à la crise financière de 2007 et afin d'éviter que de tels évènements se reproduisent,, le Comité de Bâle présente la réforme dite de « Bâle III ». Cette fois, l'objectif est d'accroître la capacité de résilience (c'est à dire la capacité à s'adapter à la conjoncture) des grandes banques internationales.

Ces nouveaux accords prévoient notamment un renforcement du niveau et de la qualité des fonds propres et une gestion accrue de leur risque de liquidité. Ces règles ont été

transposées en droit communautaire européen par l'intermédiaire d'une directive dite CRD 4 (Capital Requirements Directive 4).²⁷

Les nouveaux accords prévoient notamment un renforcement du niveau et de la qualité des fonds propres bancaires ainsi qu'une gestion plus stricte des risques de liquidité.

Ces accords visent les objectifs suivant :

- **Renforcement des fonds propres** : le niveau des fonds propres requis a été renforcé, imposant ainsi aux banques de réduire leur total de bilan ou d'augmenter leur capital. Depuis Bâle III, ce ratio de solvabilité a été porté à 10,5 % contre 8 % auparavant (Bâle II).
- **Adaptation des liquidités** : le comité de Bâle propose de mettre en place de deux ratios de liquidités : **Court terme**, pour limiter ce risque Bâle III a mis au point un ratio de liquidité à court terme (LCR, *Liquidity Coverage Ratio*). Il prévoit que les réserves de liquidités des banques soient supérieures aux sorties nettes de trésoreries sur un mois. **Long term** (net stable funding ratio), qui lui vise le même objectif mais sur un an.
- **Modification du ratio d'effet de levier**: permet d'évaluer la taille des engagements des banques par rapport à leur bilan qui existe déjà. Bâle III a fixé ce ratio à **3%**.²⁸

Section 3 : audit interne

Face à de nombreuses mutations, changements, montées et fortes accélérations du rythme d'évolution de l'environnement dans lequel le monde de l'organisation progresse, l'audit interne, autant que fonction d'une grande importance, ne pouvait que s'efforcer à suivre des évolutions, essayer de rester à jour avec les préoccupations de son temps, d'offrir une sécurité aux organisations et d'aider à améliorer leurs performance.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Dans cette section, nous allons donner un descriptif global de l'audit interne à travers ses objectifs, son rôle, ainsi que son organisation et son positionnement.

²⁷ Sur le site internet <https://fr.scribd.com/les> accords de BALE, p.11.

²⁸ Sur le site internet <https://fr.scribd.com/les> accords de BALE, p.11-13.

3.1. Rôle et objectifs d'audit interne

Nous allons présenter le rôle ainsi que l'objectif de l'audit interne.

3.1.1. Rôle

- Le rôle de l'audit interne a évolué en partant d'une procédure administrative axée sur la conformité pour se muer en un élément clé de bonne gouvernance.
- L'audit interne peut analyser les points forts et les points faibles du contrôle interne d'une organisation, compte tenu de sa gouvernance, de sa culture organisationnelle ainsi que des risques liés et des opportunités d'amélioration qui peuvent avoir un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ou non ses objectifs.
- L'audit interne peut aussi contribuer à la réalisation des buts et des objectifs, au renforcement du contrôle et à l'amélioration de l'efficience et l'efficacité du fonctionnement. La distinction doit être claire : si l'audit interne apporte son soutien au contrôle interne, il n'est pas censé assurer les tâches de gestion ou des missions opérationnelles.²⁹

3.1.2. Ses objectifs

L'audit interne a en permanence deux objectifs:

- _ Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne ;
- _ Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).

Nous pouvons expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports:

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement;
- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité;
- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

²⁹ « *Audit interne, indépendance au sein du secteur public* », p.3-5. [https://www.issai.org/media\(892,1033\)/INOSAI_GOV_9140_F.pdf](https://www.issai.org/media(892,1033)/INOSAI_GOV_9140_F.pdf).

3.2. *Son organisation*

L'audit interne a été organisé grâce à l'Institute of internal auditor (IIA) qui a été fondé aux Etats-Unis en 1942, l'IIA connu comme une association professionnelle internationale de 122000 membres, il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche. Publie ouvrage et revue organise même des conférences et colloques. D'autres regroupements sont apparus dont le but de développer la fonction d'audit interne, l'exemple de la « Confédération Européenne des Instituts d'audit interne » (ECIAA), « L'union Francophone de L'audit interne » (UFAI), en Algérie on parle de l'association des auditeurs consultants internes algériens (AACIA) qui a été créé en 1993 dont le but de développer l'audit interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont : formation, séminaires, conférences, rencontres débat et publication.³⁰

3.2.1. *Ses normes*

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvé officiellement par L'IIA en 1978 et publié sont devenues un référentiel essentiel et très important pour les auditeurs internes. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB).

Le but des normes d'audit est contribué au professionnalisme et à l'amélioration des performances de l'audit interne.

Les normes ont pour objet : ³¹

- La fixation des principes de base que doit suivre la pratique de l'AI ;
- La mise en place d'un cadre de référence pour la réalisation des activités d'audit interne en permettant l'apport d'une valeur ajoutée ;
- L'établissement des critères d'appréciation d'un bon fonctionnement de l'AI ;
- L'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Ces normes sont regroupées en (03) catégories :

- Normes de qualifications ;
- Normes de fonctionnement ;

³⁰ Sur site internet, <http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens>.

³¹ Sur le site: <https://fr.scribd.com/>, Audit interne, cours d'audit interne, P.11.

➤ Normes de mise en œuvre.

Les deux premières s'appliquent à toutes les missions d'audit. Les normes de mise en œuvre par contre, déclinent les précédentes pour des missions spécifiques (audit de conformité, fraude...)

Les normes de qualification, énoncent les caractéristiques que doivent avoir les organisations et les personnes qui accomplissent des activités d'audit³². Les normes de fonctionnement, décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les normes de mise en œuvre, précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).³³

3.2.2. La charte d'audit

La charte de l'audit interne est un document formel qui définit le but, l'autorité et la responsabilité de la fonction de l'audit interne. La charte de l'audit interne établit la position de la fonction de l'audit interne dans l'organisation; autorise l'accès aux disques, au personnel et aux propriétés physiques concernant l'exécution des engagements; et définit la portée des activités de l'audit interne. Cela signifie que le rôle de ce document officiel a montré le chemin de l'audit interne, précise la mission et définit le champ des activités d'audit interne.³⁴

3.3. Le Positionnement d'audit interne

Le positionnement des auditeurs au sein de l'organisation conditionne toute la démarche d'audit. La place d'une fonction dans un organigramme n'est pas que la formalisation écrite d'une structure hiérarchique. A chaque position organisationnelle s'entremêlent responsabilités et pouvoirs pour la réalisation des missions.

3.3.1. L'audit interne et l'inspection

Dans la plupart des entreprises, ce service d'audit interne est à tort qualifié d'inspection générale. Bien qu'ils soient tous deux travailleurs dans l'entreprise, et que pratiquement et théoriquement exécutent certaines tâches en commun, l'auditeur interne et l'inspecteur ne sont pas synonymes. En voici quelques différences:

³² Renard J., Op cit, p.213.

³³ Idem., p.213.

³⁴ Sur le site <https://www.ifaci.com/>, op cité, p. 26.

- L'inspecteur est chargé de contrôler la bonne application des règles et directives par les exécutions. L'auditeur interne lui intervient en phase finale d'exécution et évalue le degré de maîtrise ;
- L'inspecteur a le pouvoir de sanctionner tandis qu'un auditeur interne ne s'occupe pas de cela. Rappelons toutefois que, si la mission de l'auditeur est contractuelle, elle débouche aux conseils et recommandations, jamais des sanctions ;
- L'inspecteur n'a pas la qualité d'apprécier les règles et principes directifs de l'entreprise, tandis que l'auditeur interne en examine les conséquences, émet ses critiques et propose des améliorations à la Direction Générale ;
- L'inspecteur peut faire sa mission, soit de lui-même soit encore à la demande de l'hierarchie, tandis qu'un auditeur interne doit recevoir le mandat de la direction générale.³⁵

3.3.2. *L'audit interne et le contrôle de gestion*

Comme pour l'inspection, nombreux sont ceux qui discernent mal la frontière entre le service d'audit interne et celui de contrôle de gestion. Sans doute l'une des causes tient au fait qu'elles ont suivi des évolutions similaires

- L'auditeur interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au ménagement dans la maîtrise des opérations ;
- Le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise.

Progressivement, l'audit interne et le contrôle de gestion évoluent et dépassent l'état de simple direction fonctionnelle au profit d'une aide à l'optimisation de l'entreprise

Certains traits de ressemblance peuvent être énumérés :

- L'une et l'autre fonction s'intéressent à l'ensemble des activités de l'entreprise;
- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel. Il attire l'attention, recommande, propose mais n'intervient pas dans l'application. Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine évolution. D'où la multiplication des incertitudes et des interrogations;

³⁵ Joanny M., « *Audit interne et contrôle de gestion* » édition les échos, paris,1992, p.10.

- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie³⁶

Conclusion

Le contrôle interne est considéré de plus en plus comme étant le socle sur lequel s'appuie l'entreprise pour assurer, d'un côté, l'efficacité et l'efficience des opérations, la qualité des informations et le respect des lois, règlements et ses politiques. De l'autre côté, prévenir et maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. De ce fait, le contrôle interne englobe toutes les variantes de sécurité qui existent au sein de l'entreprise, afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

C'est à partir de la notion du contrôle interne que se définit la fonction d'audit interne, dont la finalité est l'amélioration constante des contrôles internes. Ces derniers constituent donc la matière sur laquelle va travailler l'auditeur interne.

Etant donné que le système de contrôle interne est limité par des facteurs, les auditeurs internes doivent combler ses limites tout en identifiant les faiblesses résidant dans sa conception ou lors de sa mise en œuvre.

En fait, évaluer le contrôle interne revient à évaluer ses composants à savoir: l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle et le pilotage (selon le référentiel COSO). Nous avons vu dans ce chapitre que les auditeurs internes s'inscrivent dans le cadre du pilotage. Ainsi, ils ont la possibilité d'effectuer des évaluations qu'elles soient permanentes ou ponctuelles sur les autres éléments de contrôle interne.

Les contrôles à réaliser par l'auditeur interne visent à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont maîtrisées et que l'entreprise est gérée efficacement et dans la transparence. En effet, l'audit interne est un maillon essentiel dans la performance de l'entreprise.

³⁶ Joanny M., Op. cit, p.11.

Chapitre II

Audit interne et processus d'octroi des crédits d'exploitation

Introduction

La loi 90/10 du 14 avril 1990, donne la définition de la banque dans les articles 110, 111, 112, 113 et 114 comme suit : « *les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations qui consistent à recevoir des fonds du public, à faire les opérations de crédit, à mettre la disposition de la clientèle des moyens de paiement et assurer la gestion de ceux-ci* ». ³⁷

En effet, parmi les principales fonctions de la banque, on y trouve « l'octroi de crédit ».

Le service crédit occupe une place privilégiée dans l'agence bancaire, car il constitue l'organe qui contribue le plus à la formation de produit à la banque en fructifiant ses ressources. Il reste en même temps le centre nerveux de l'organisation bancaire, car c'est à son niveau que sont gérés tous les risques liés à l'opération de crédit.

La banque comme l'entreprise, sont confrontées à des risques internes et externes. De plus, la banque est confrontée à des risques propres au métier du banquier. La surveillance des risques à l'aide d'une cartographie des risques mise en œuvre par l'audit interne est très présente dans l'univers bancaire, où le risque constitue le cœur de métier.

L'audit interne couvre toutes les missions de la banque, c'est une fonction qui répond à une définition précise, elle est mise en œuvre selon une méthodologie bien déterminée afin de mener à bien la mission d'audit interne. Les auditeurs internes doivent prévoir et concevoir un plan d'intervention de chaque mission.

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite. Toute mission d'audit se déroule en trois (03) phases élémentaires, à savoir : phase de préparation, de réalisation et de conclusion.

C'est pourquoi, nous avons scindé ce chapitre en trois sections, dans lesquelles nous essaierons d'aborder en premier lieu la démarche de conduite d'une mission d'audit, ensuite la cartographie des risques réalisée par l'audit interne, enfin, le processus d'octroi de crédit par billet au sein de la banque algérienne BDL.

³⁷ Loi 10/90 du 14 avril 1990, article; 110, 111, 112, 113 et 114.

Section 1: démarche traditionnelle de conduite d'une mission d'audit interne

La démarche d'audit est une démarche à la fois spécifique en ce sens qu'elle nécessite une connaissance minimale de l'entreprise à auditer et itérative parce qu'elle sera précisée et complétée au fur et à mesure que seront obtenus les conclusions des premiers travaux.³⁸

La conduite d'une mission d'audit se déroule en trois grandes phases :³⁹

- _ Phase préparatoire ;
- _ Phase de réalisation ;
- _ Celle de la conclusion.

Traisons en un à un, tout en rappelant que pour notre cas, il s'agit d'une mission d'audit interne.

2.1. Phase de préparation

Toute mission d'audit s'ouvre par un ordre de mission témoignant du mandat accordé à l'auditeur interne par la direction générale.

Sur terrain, l'intervention de l'auditeur interne commence par la détection des faiblesses dont l'examen fera l'objet même de la phase de réalisation.

La délicatesse de cette phase exige donc à l'auditeur interne d'importances capacités de lecture, d'attention et d'apprentissage en dehors de tout ce qu'on peut qualifier de routine.

Autrement elle sollicite à apprendre et à comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Car il faut comprendre et savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

D'une manière détaillée, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes:⁴⁰

2.1.1. La prise de connaissance du domaine audité

L'auditeur interne doit apprendre son sujet, connaître de près le domaine à auditer, le découper en simples activités susceptibles d'être auditées afin que le travail soit facile, simple et précis.

³⁸ Batude D., « *L'audit comptable et financier* », édition Nathan, Paris, 1997, p.31.

³⁹ Renard J., « *Théorie et pratique de l'auditeur interne* », Paris, 2004, p.20-35.

⁴⁰ Renard J. Op cit, p.94.96.

L'auditeur interne doit planifier la prise de connaissances et prévoir les moyens adéquats pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de la mission

Parmi ces différents moyens, nous pouvons citer, les documents de l'entreprise, les dispositifs pour un bon déroulement de l'interview, les comptes rendus du service audité, le questionnaire...⁴¹

2.1.2. Identification des risques

Il s'agit essentiellement de savoir où se situent les risques et non de les analyser dans le détail de leurs conséquences. C'est à ce niveau qu'on procède au découpage de l'opération auditée en unités de base élémentaires qui correspondent à des activités concrètes et précises.

Vu les difficultés du découpage en série, il est recommandé à l'auditeur interne de procéder par un découpage séquentiel ; c'est-à-dire l'ordre chronologique des activités ; exemple : réception des catalogues, demande ou passation de la commande, réception de la marchandise, payement de la facture, stockage...

Ici l'auditeur identifie les points de contrôle interne sans se livrer à aucun test, ni validation de procédures de contrôle.

Il regardera simplement s'il y a une documentation adéquate et si les enregistrements se déroulent dans la régularité. Bref, disons qu'à ce niveau, l'auditeur interne détecte les points de contrôle dont le risque est potentiel.⁴²

2.1.3. Définition de la mission

Les risques déjà détectés, l'auditeur va maintenant définir les objectifs de sa mission. Ceux-ci peuvent être généraux ou spécifiques.⁴³

2.1.4. Objectifs généraux

Il s'agit de s'assurer des éléments suivants dans le domaine audité : la sécurité des actifs de l'entreprise, la fiabilité des informations produites, le respect des règles et directives, l'optimisation des ressources disponibles.

⁴¹ Renard J.Op cit, p.94.

⁴² Idem.

⁴³ Idem.

2.1.5. Objectifs spécifiques

Il s'agit de préciser de façon concrète les différents points de contrôle qui vont être testés et qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux.

Le questionnaire étant le moyen le plus utilisé par l'auditeur, du découpage et de l'identification des risques ressortent ses grandes lignes.⁴⁴

2.2. Phase de réalisation

A partir des objectifs définis pendant la phase précédente, l'auditeur interne élabore un rapport dit d'orientation.

2.2.1. Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est importante car elle marque le début de la mission pour les audités, elle est l'occasion des premiers échanges avec les interlocuteurs clés de l'entité auditée et elle continue la première occasion de coopérer avec les auditeurs.⁴⁵

Au cours de cette lecture commune, les auditeurs vont solliciter les avis de l'audité, ses observations, qui peuvent ou non être pris en compte par ces auditeurs.

2.2.2. Programmation de l'audit

Appelé encore « planning des réalisations », c'est un document interne au service d'audit dans lequel on procède à la détermination et à la répartition des tâches entre les membres de l'équipe en charge de la mission, les points de départ des questionnaires aux contrôleurs internes, le suivi du travail, la documentation...⁴⁶

2.2.3. Les feuilles de couverture

“ La feuille de couverture est le document qui établie en deux temps, décrit les modalités de mise en oeuvre d'une tache définie dans le programme de verification, puis met en évidence les conclusions qui en ont tirées”⁴⁷

⁴⁴ Renard J.Op cit, p.95.

⁴⁵ IFACI, « *La conduite d'une mission d'audit interne* », 1 ère édition, DUNOD, Paris, 1991, p.53.

⁴⁶ SchickP., Vera J., Bourrouilh- parege O, « *Audit interne et référentiels de risques* », DUNOD, Paris, 2010, p.130.

⁴⁷ Idem P.118.

Elle est le document d'articulation entre le programme de vérification et le travail terrain d'une section ou une partie de section avec ses conclusions.⁴⁸

2.2.4. La feuille de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP)

La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque phase du travail de terrain et communique avec l'audité concerné

L'auditeur interne procède à un découpage séquentiel, logique que des opérations nécessaires à l'identification des risques.

Il procède à la définition des objectifs de sa mission, élabore le rapport d'orientation et établit un programme de son travail.

Pour chacun des points du contrôle interne, si jugé utile, il formule un questionnaire autour de ces cinq questions : qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Et comment ?

Les réponses à ces questions sont trouvées au cours de la phase qui nous intéresse maintenant : travail sur terrain.⁴⁹

2.3. Phase de clôture

Cette phase est le lieu pour les auditeurs de restituer les résultats de la mission d'audit.

2.3.1. Projet du rapport d'audit

Le projet du rapport d'audit est un document provisoire formalisant les contacts et les recommandations de l'auditeur interne, il demeure incomplet car il ne comporte pas les réponses des audités aux recommandations, donc il ne peut être considéré comme définitif.

Le projet de rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission, évalués et hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils induisent.⁵⁰

⁴⁸ Usaid., « *Projet de gouvernance local au Maroc, activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection, manuel d'audit interne pour les inspections générales des ministères* », Maroc, 2007, p. 47.

⁴⁹ Idem, p.46.

⁵⁰ Schick, Verra.Op cit p.136.

Le projet de rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de d'audit, dans les meilleurs délais leur permettant d'en prendre connaissance avant la réunion de validations.

51

2.3.2. La réunion de validation

La réunion de validation est tenue entre audités et auditeurs, au cours de la quelle tous les aspects du projet de rapport sont discutés ;

Lors de la réunion, sont désignés les personnes pour prendre en charge les recommandations avec un délai de réalisation qu'ils auront à proposer ;

Il sera rédigé un compte rendu de réunion de validation reprenant les conclusions de cette réunion ;

L'objectif de la validation est d'intégrer la réponse de l'audité au projet de rapport et d'obtenir son accord tacite pour les observations et les axes de recommandation proposés.⁵²

2.3.3. Le rapport définitif

Ce rapport définitif se compose d'une part d'une synthèse de trois pages maximum destinées à être lues par les dirigeants, et d'autre part des fiches examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataire précisant la position des audités et constituants de fait leur première réponse à l'audit.⁵³

Il est important que les rapports d'audit reflètent la philosophie de base de l'approche totale d'audit interne, y compris les objectifs d'examen sous jacents les procédures et les techniques couvrant le travail d'audit ainsi que les compétences professionnelles des auditeurs.⁵⁴

On va donc y retrouver les audités avec leurs collaborateurs, la hiérarchie directe. A l'ordre du jour, l'examen du rapport d'audit est le seul point qui domine. En vue d'une analyse approfondie, chaque participant devra recevoir copie du dit rapport quelques jours avant la réunion. Et l'examen du présent rapport vient après une présentation par le responsable de la mission.

⁵¹ Schick, Verra.Op cit p.136.

⁵² Idem, p.137.

⁵³ Idem,.138.

⁵⁴ Moellerc R., « *Brink's modern international auditing* », seventh edition John Wiley, Canada, 2009, p.351.

Section 2 : l'audit interne et approche processus risque

L'IFACI définit le risque comme étant « *un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise* ». L'auditeur dans sa démarche doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration (norme 2120).

Le terme de « cartographie » est couramment associé à la notion de risques, la cartographie est naturellement très présente dans l'univers bancaire, où le risque constitue le cœur de métier.

2.1. Pourquoi une cartographie des risques par l'audit interne ?

La cartographie des risques est une démarche dynamique d'identification et d'évaluation des risques qui permet d'en donner une représentation synthétique et visuelle. Elle constitue ainsi un outil de mise en évidence des risques à couvrir en priorité.⁵⁵

Le périmètre potentiel des risques bancaires génériques est bien connu ; on cite le risque de crédit. La cartographie des risques est évoquée en tant qu'outil pour circonscrire spécifiquement le risque de crédit.

L'exercice de cartographie doit permettre d'analyser leurs causes, leurs conséquences potentielles, et d'en évaluer l'impact et la probabilité de survenance.

L'audit peut lui-même mettre sa propre démarche de cartographie de risques afin de disposer d'un outil :⁵⁶

- Qui lui permette de répondre aux exigences des Normes Professionnelles de l'audit interne liées à la planification de ses activités ;
- Qui soit adapté aux caractéristiques de sa mission et en particulier à son indépendance.

⁵⁵ IFACI, cahier de la recherche, « *De la cartographie des risques au plan d'audit* », p.10.

⁵⁶ Idem.

2.2. Les bénéfices attendus de la cartographie des risques par l'audit interne

La cartographie réalisée par l'audit interne devient incontournable auquel les cartographies établies par d'autres acteurs ne peuvent substituer. Mais qu'attend-t-elle de l'audit interne ?

2.2.1. Un outil pour répondre aux exigences des normes professionnelles de l'audit interne

Le Cadre de Références des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) donne des lignes directrices sur l'utilisation des risques dans le cadre de la planification. Ainsi, la Norme IIA/IFACI 2010 relative à la planification demande au responsable d'audit interne « d'établir un plan d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». ⁵⁷Il est précisé (Norme 2010.A1) que « le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an ». ⁵⁸

2.2.2. Une réponse à d'autres besoins

S'il existe déjà des cartographies des risques établies par d'autres fonctions, la réalisation d'une cartographie par l'audit interne n'en présente pas moins une valeur ajoutée:

- La démarche permet d'acquérir et de formaliser une connaissance approfondie des activités et du fonctionnement de l'établissement ;
- L'analyse et l'évaluation des risques pour être conduites de manière indépendante vis-à-vis des métiers ;
- Le champ couvert par ces cartographies est souvent partiel alors que la démarche conduite par l'audit interne permet d'avoir une vision globale de l'établissement ;
- Cette vision globale fait de la cartographie des risques réalisée par l'audit interne un outil de dialogue avec d'autres prestataires d'assurance. ⁵⁹

2.3. Réalisation d'une cartographie des risques

L'objectif de la cartographie est de constituer un appui pour la programmation de l'année suivante. L'élaboration d'une première cartographie des risques de l'audit interne se fait

⁵⁷ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles , édition : 2017, p.15.

⁵⁸ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition : 2017, p. 16.

⁵⁹ IFACI, cahier de la recherche , « *De la cartographie des risques au plan d'audit* », p.20.

nécessairement en amont de la programmation. Une fois établie, elle pourra être mise à jour soit à l'issue de chaque mission, soit en fin d'exercice de la programmation.⁶⁰

2.3.1. Source d'informations pour l'audit interne

L'audit interne va s'appuyer sur une documentation interne et externe pour élaborer la cartographie des risques auditables. Ces sources diverses apportent une information relative aux objectifs de l'organisation, à sa structure organisationnelle, à ses risques (inhérents et résiduels), ainsi qu'à leur degré de maîtrise. Les sources sont de deux natures :⁶¹

- Sources internes à l'audit :
 - _ Rapports produits suite aux missions réalisées ;
 - _ Suivi des recommandations ;
 - _ Etc.
- Sources externes à l'audit :
 - _ Plan stratégique ;
 - _ Organigramme ;
 - _ Arborescence du diagramme des flux des processus ;
 - _ Cartographie des risques majeurs et opérationnels ;
 - _ Travaux du contrôle permanent et de la conformité ;
 - _ Incidents opérationnels ;
 - _ Réclamations clientèles ;
 - _ Analyses des procès-verbaux des principaux comités ;
 - _ Résultats des interventions / inspections des régulateurs ;
 - _ Travaux des commissaires aux comptes et du comité inter inspections générales (CIIG) ;

2.3.2. Analyse et évaluation des risques

Une fois que l'univers d'audit a été défini et qu'il existe une vue d'ensemble claire de tous les domaines d'audit potentiels, l'entité d'audit doit décider du domaine auquel elle consacrer son temps et ses ressources limitées. C'est ici que l'évaluation des risques entre en jeu pour

⁶⁰ IFACI, cahier de la recherche, « *De la cartographie des risques au plan d'audit* », p.28.

⁶¹ IFACI, cahier de la recherche, « *De la cartographie des risques au plan d'audit* », p.29.

aider une entité d'audit à faire le meilleur usage de ses ressources afin d'avoir le plus d'impact et d'atteindre le plus efficacement possible son but et ses objectifs.⁶²

Les risques sont analysés en termes de probabilité (possibilité) que le risque se produise et de gravité ou d'impact sur les objectifs, si le risque se matérialisait. Une matrice de risques peut être utilisée pour effectuer cette analyse et pour déterminer la probabilité qu'un risque se produise ainsi que son impact sur la capacité de l'entité à remplir son mandat et ses objectifs.⁶³

Voici des exemples de questions qui peuvent être utilisées pour effectuer une analyse des risques.

2.3.2.1. Probabilité (possibilité)

Quels critères seront utilisés pour déterminer la probabilité des risques identifiés ?

- Le risque est-il interne ou externe ?
- Quels sont les antécédents ?
- Un incident s'est-il produit récemment ?
- Quelles sont les prévisions d'apparition dans le futur ?⁶⁴

En fonction des réponses apportées aux questions, évaluez la probabilité du risque comme étant :⁶⁵

- Très élevée (presque certaine) : prévue dans presque toutes les circonstances dans un délai donné ;
- Élevée (probable) : aura probablement lieu ;
- Moyenne (possible) : pourrait survenir à un moment donné ;
- Faible (peu probable) : ne devrait pas se produire ; et
- Très faible (rare) : circonstances exceptionnelles uniquement.

⁶² IFACI, cahier de la recherche, « *De la cartographie des risques au plan d'audit* », p.38.

⁶³ OCDE, « *Intégrer l'évaluation des risques dans la planification plurannuelle de l'audit de performance* », 2018, p.15.

⁶⁴Idem, p.15-16.

⁶⁵ Idem.

2.3.2.2. *Gravité (impact)*

- Quels critères seront utilisés pour déterminer la gravité ou l'impact des risques identifiés ?
- Qu'est-ce qui pourrait mal se passer ? Qu'est-ce qui pourrait bien se passer ?
- Quelles sont les opportunités associées au risque ? Quelles sont les menaces ?
- Qui sera touché ? Comment seront-ils touchés ? Comment réagiront-ils ?
- L'impact améliorera-t-il la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs ?
- L'impact menacera-t-il la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs ?⁶⁶

Quelles sont les mesures en place pour prévenir ou minimiser les risques ?

- Y a-t-il trop de réponses aux risques pour les risques faibles ?
- Y a-t-il trop peu ou pas de réponses aux risques pour les risques élevés ?

Selon les réponses aux questions, la gravité des risques peut être analysée comme étant :

- Très élevée ;
- Élevée ;
- Moyenne ;
- Faible ; et
- Très faible.

Une fois les risques analysés et notés, ils peuvent être évalués et classés par ordre de priorité.

Une démarche de cartographie des risques auditable exige une méthodologie rigoureuse. Qu'ils soient bancaires ou de portée plus générale, la cartographie des risques apparaît comme un outil clé pour leur évaluation, qui répond efficacement à leurs besoins de surveillance des risques.⁶⁷

⁶⁶ OCDE, Op cit , p.16.

⁶⁷ Idem.

Section 3 : le processus d'octroi de crédits d'exploitation

A partir du moment où une entreprise dépose auprès de la banque une demande de crédit et toutefois, avant de prendre la décision de s'engager avec cette entreprise, un travail préparatoire est mené par le banquier s'intéressant à tout document et s'entourant d'un maximum d'informations susceptibles de lui permettre une appréciation minutieuse du demandeur de crédit et de son environnement.

Et ce, à travers un dossier de crédit, qui aura pour but d'analyser l'entreprise dans ses divers aspects, de mettre en évidence tous les risques potentiels que comporte la relation entre le banquier et le demandeur de crédit, et permettre ainsi la prise de décision.

Ce n'est qu'au terme de cette étude approfondie que le banquier décidera si le client peut bénéficier ou non de l'aide financière.

3.1. Constitution du dossier de crédit d'exploitation

Le dossier de crédit doit comporter l'ensemble des éléments permettant d'appréhender la situation générale de l'entreprise, de cerner le risque et de se prononcer sur la demande exprimée.

Pour être recevable en la forme, tout dossier de crédit d'exploitation doit comprendre les documents énumérés ci-après :

3.1.1. La demande écrite de l'entreprise

Il s'agit d'une demande adressée au banquier ayant pour objet la sollicitation d'un crédit. Elle doit être signée par une personne habilitée à engager l'entreprise en matière de crédit et préciser les montants et les natures de crédits sollicités.

3.1.2. Les documents juridiques et administratifs

Il s'agit notamment de :

- _ Copie certifiée conforme du registre de commerce ;
- _ Copie certifiée conforme des statuts pour les personnes morales ;

- _ Délibération des associés autorisant le gérant à contracter des emprunts bancaires si cette disposition n'est pas prévue dans les statuts. ;
- _ Copie certifiée conforme du Bulletin Officiel des Annonces Légales (BOAL) ;
- _ Copie certifiée conforme du titre de propriété ou du bail de location des locaux à usage professionnel.

Ces documents juridiques et administratifs sont à réclamer une seule fois à l'ouverture du compte. Ils ne sont renouvelés qu'en cas de modification intervenu dans les statuts, l'activité ou l'adresse auquel cas ils doivent faire l'objet d'une actualisation.

Ces documents sont exigés par le banquier dans le but de connaître et de vérifier si le client est apte à contracter un crédit à travers le contrôle de sa situation professionnelle et aussi si son entreprise est conforme aux différentes lois relatives à sa situation juridique, ainsi qu'à l'obtention d'un crédit.

3.1.3. Les documents comptables et financiers

- Les trois (03) derniers bilans et annexes des exercices clos signés par l'entreprise.

A ce niveau, l'attention des exploitants est attirée sur ce qui suit :

- _ Rapport du Commissaire aux comptes et de la résolution de l'assemblée des actionnaires accompagné des bilans des sociétés de capitaux (SPA, SARL) ;
- _ Nécessité de s'assurer que les bilans des sociétés de personnes (SNC) sont signés par un comptable agréé ;
- _ Nécessité de vérifier que les bilans des sociétés soumises au régime de l'évaluation administrative sont établis conformément au Plan Comptable National (PCN) et signés par l'entreprise ;
- _ Pour les entreprises en démarrage, il y a lieu de réclamer un bilan d'ouverture, les prévisions de clôture de l'exercice à financer et le bilan prévisionnel de l'exercice suivant ;
- Les bilans et Tableaux de Comptes de Résultats des trois (03) derniers exercices, dans le cas d'une ancienne relation, seul le dernier bilan est exigé ;
- Bilan prévisionnel se rapportant à l'exercice à financer ;
- Plan de trésorerie.

3.1.4. Les documents fiscaux et parafiscaux

- _ Une carte d'immatriculation fiscale ;
- _ Un extrait de rôle auprès de trois (03) mois ou notification d'un accord de rééchelonnement des dettes fiscales ;
- _ Une attestation de mise à jour de la Caisse Nationale d'Assurance Salariés.

Les documents fiscaux et parafiscaux jouent un rôle primordial lors de l'octroi de crédit, en sachant que si ce dernier n'est pas à jour avec les services fiscaux (impôts) ou avec la sécurité sociale, sa demande peut être bloquée par l'un d'eux.

3.1.5. Le compte rendu de visite

Le compte rendu de visite fournit des informations complémentaires recueillies après la constatation de l'état de l'affaire visitée, notamment celles qui n'apparaissent pas à travers les documents fournis par l'entreprise mais qui peuvent être utiles pour une meilleure appréciation et pour aider à prendre une décision à l'occasion d'une demande de crédit.

D'une manière générale la visite d'un client est destinée à recueillir et/ou à vérifier des informations sur :

- _ La réalité et le statut d'occupation des lieux ;
- _ La fonctionnalité des locaux ;
- _ L'état des installations (commodités, salubrité, sécurité) ;
- _ L'organisation des différentes fonctions (approvisionnement, stockage, production, écoulement des produits) ;
- _ La gestion des ressources humaines, l'autorité des dirigeants et l'efficacité du travail ;
- _ L'agencement des moyens de production ;
- _ Les perspectives (développement de produits nouveaux, position sur le marché) ;
- _ Le patrimoine de l'entreprise (vérifier s'il est correctement assuré).

NB : le compte rendu de visite doit être également établi et transmis à la direction du crédit concernée en période d'utilisation d'un crédit autorisé si des informations ou des indices donnent à penser que le client fait un mauvais usage du crédit accordé par la banque ou que ce dernier est en péril.

3.2. Types des crédits d'exploitation et leur fonctionnement

On distingue deux types de crédits d'exploitation, à savoir :

- Crédits par caisse ;
- Crédits par signature.

3.2.1. Les crédits par caisse

Ce sont des crédits qui donnent lieu à des décaissements certains de la part du banquier⁶⁸

3.2.1.1. Découvert

C'est généralement un crédit de trésorerie consenti à une entreprise, dont les besoins en fonds de roulement dépassent les possibilités du fonds de roulement. C'est donc un crédit globale, mais on parle aussi de découvert à propos d'une opération spécifique comme c'est le cas par exemple du financement d'un stock supplémentaire de matières premières pesant temporairement sur la trésorerie.

3.2.1.2. Crédit de campagne

Ce crédit est spécifique aux activités saisonnières. C'est le cas pour l'industrie de jouets, l'industrie de vêtements ou articles de sports d'hiver, industrie de transformation des produits agricoles, etc.... . Dans tous les cas, une entreprise peut avoir un besoin de financement du à l'importance temporaire des besoins en fonds de roulement. Il faut le satisfaire par un crédit de campagne. L'entreprise fournira à la banque un plan de financement de la campagne qui fera ressortir mois par mois, les besoins prévus par différence entre les dépenses et les recettes.⁶⁹

3.2.1.3. Facilité de caisse

C'est un concours bancaire consenti à l'entreprise, destiné à faire face à une insuffisance momentanée de trésorerie due à un décalage de courte durée entre les dépenses et les recettes. Cette situation se produit généralement vers la fin de chaque mois, à l'occasion des échéances fournisseurs, des paies du personnel, règlement de la TVA...etc.

⁶⁸ Meyssonier F., banque : mode d'emploi, édition eyrolles, 1992, p.105.

⁶⁹ Idem.

3.2.1.4. Le crédit relais

C'est un concours qui permet à l'entreprise d'anticiper une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délai déterminé et pour un montant précis résultant d'une opération ponctuelle hors exploitation (augmentation du capital, vente d'un terrain, un immeuble, un fonds de commerce ou le déblocage d'un emprunt).

3.2.1.5. Avance sur marchandises

C'est une forme de crédit classique en matière industrielle et commerciale. Elle est destinée à financer un stock de marchandises remises en gage au créancier.

L'analyse du marché est, dans ce cas un facteur très important.

3.2.1.6. Mobilisation de droits à paiement

La MDAP consiste à octroyer des avances sur attestations de travaux faits adossées à des marchés nantis. Ce crédit résulte du plan de financement du marché.

Le règlement de marchés intervient parfois après de longues périodes et entraîne pour les titulaires des charges de trésorerie très lourdes. Les Entreprises sont ainsi amenées à demander à leur banque des crédits garantis par le nantissement de marchés publics.

3.2.1.7. Avance sur facture

Dans le cas de contrats de travaux, de fourniture, ou de prestations de services non nantissables, la banque peut, de façon exceptionnelle, accorder des avances sur factures (ASF).

Ces dernières doivent impérativement être revêtues de l'engagement du débiteur de virer irrévocablement les sommes dues au compte du client ouvert auprès de la banque.

Le montant du crédit doit être limité à 50% maximum de celui des factures.

3.2.1.8. Le préfinancement

L'entreprise peut avoir besoin de son banquier dans sa première période pour que son projet puisse être lancé sans attendre la mise en place du mode de financement normal. Celle-ci peut consentir un « crédit de préfinancement ».

3.2.2. Crédits par signature (crédits indirects)

Mis à part les crédits comportant des décaissements ou bien des mobilisations de fonds, le banquier peut aider ses clients en leur permettant vis-à-vis de leurs créanciers de décaler leur paiement dans le temps ou bien de leur éviter les sorties de fonds.

En effet, cette aide se pratique par le moyen des engagements par signature (c'est-à-dire garantir l'insolvabilité du client).

La banque prête seulement sa signature. Ce prêt peut intervenir sous forme de caution, aval, crédit documentaire.⁷⁰

3.2.2.1. Le cautionnement bancaire

Le cautionnement bancaire est très utilisé : la solvabilité de la banque, son obligation de s'exécuter en cas de défaillance du débiteur, en font une garantie très prisée des créanciers. Tout créancier peut demander à son débiteur la fourniture d'une caution bancaire, elles sont accordées en faveur de l'administration fiscale ou douanière, soit pour lui permettre d'obtenir des avances ou des dispenses de retenue de garanties, dans le cadre de marchés publics.

3.2.2.2. L'aval

L'aval résulte d'une signature apposée au recto d'une lettre de change ou d'un billet à ordre, il s'analyse en un cautionnement solidaire soumis, de surcroît aux règles cambiaires. Ainsi l'avaliseur ne peut il pas apposer l'absence de provision au porteur de bonne foi.

L'aval doit figurer en faveur de qui il est donné, sinon il est réputé garantir le tireur de la lettre de change.

⁷⁰ Gavalda C., Stoufflet J., droit bancaire, 4^{ème} édition Litec, Paris, 1999, p.88.

3.2.2.3. Le crédit documentaire

Le crédit documentaire est un engagement par signature qui joue à la fois le rôle d'instrument de crédit et celui de moyen de paiement garanti dans les transactions internationales.

3.3. Relation entre l'audit interne et les crédits d'exploitation

Selon l'IFACI (2002), aucune des activités ou entités de la banque, y compris les activités de succursales ou filiales ainsi que les activités externalisées, ne peut être exclue du champ d'intervention du service d'audit interne. Le service d'audit interne doit avoir accès à tout rapport, dossier ou donnée de la banque, y compris l'information destinée au management, ainsi qu'aux minutes de tout organe consultatif ou exécutif, chaque fois que c'est utile pour l'exécution de sa mission.

Donc toutes les activités et toutes les entités de la banque doivent entrer dans le champ d'intervention de l'audit interne, parce que c'est avec l'audit que les banques mesurent les risques associés aux crédits qu'elles accordent. Parmi ces crédits, on y trouve les crédits d'exploitation, qui doivent être complétés par une fonction d'audit interne efficace qui évalue, de façon indépendante les dispositifs de contrôle de l'organisation.

Cette fonction d'audit interne, donne de la visibilité aux dispositifs internes de la banque, ce qui veut dire qu'une fois la décision d'un accord de crédit a été faite, il faut procéder à son évaluation pour voir si la décision prise est bonne.

Conclusion

Les crédits sont parmi les principales ressources des banques et le moteur de la création monétaire. Néanmoins, toute opération de crédit présente des risques qui préoccupent les banquiers.

Par ailleurs, la finalité de chaque établissement financier étant de dégager des gains à partir du crédit qu'il octroie ; il se doit donc de bien gérer cette opération pour qu'elle soit rentable.

De ce fait, le banquier doit mener une étude efficace, prudente et préalable avant d'accorder le crédit à sa clientèle.

Chapitre II Audit interne et processus d'octroi des crédits d'exploitation

Dans cette optique, et pour pouvoir concrétiser ses objectifs tout en sauvegardant les intérêts des déposants, la banque s'efforce à mettre en œuvre un système d'audit très performant et complexe.

Ainsi, l'audit interne vise à vérifier l'efficacité des systèmes et procédures de toutes les fonctions de la banque. En effet, l'audit interne comprend toutes les tâches qui ont pour but d'améliorer la performance de cette dernière.

Pour l'audit, la réalisation d'une cartographie des risques constitue la meilleure base pour construire le plan d'audit qui couvre l'intégralité des zones d'enjeux prioritaires de l'organisation et qui permet d'optimiser l'affectation des ressources. Pour l'établissement de crédit, la cartographie des risques réalisée par l'audit interne, offre une représentation à la fois globale et indépendante de l'exposition aux risques.

Chapitre III

**Illustration empirique à travers
le cas de la BDL de zéralda**

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

Introduction

Après avoir traité les différentes notions théoriques, relatives au thème étudié, à travers une présentation structurée en deux chapitres à savoir : « l’audit interne et le contrôle interne » et « audit interne dans les banques algériennes », nous avons essayé de mettre en pratique les acquis fournis par cette partie.

Dans ce chapitre, nous avons appliqué la notion d’audit interne au sein de la banque du développement local BDL de Zéralda, en prenant un cas parmi d’autres, en l’occurrence celui de l’audit interne des crédits par billet.

Pour ce faire, nous avons effectué un stage pratique au niveau du département de l’audit interne de la banque BDL.

Donc l’objet de ce chapitre consiste principalement à mettre en évidence les principales étapes de déroulement d’une mission d’audit interne de crédit par billet dans la BDL.

Dans ce chapitre, il s’agira de la mise en pratique de notre travail. Nous allons dans un premier temps et, à travers la première section, de présenter la Banque de Développement Local BDL, où à eu lieu notre étude de cas. Ensuite, nous entamerons la mission au niveau du département, en essayant d’appliquer la méthodologie adoptée au niveau de la BDL et en utilisant les différents outils présentés précédemment, pour ensuite tenter de proposer les recommandations afin de corriger les anomalies et les dysfonctionnements relevés.

Section 1 : fiche signalétique de la banque de développement local (BDL)

La Banque de Développement Local est la plus jeune des banques publiques en Algérie, c’est une institution financière nationale qui a été créée afin d’accompagner et financer les entreprises publiques locales dans leur développement local et régional.

La BDL aujourd’hui s’est diversifiée et soutient à présent, non seulement les PME/PMI de tous secteurs confondus, mais aussi les professions libérales, les particuliers et les ménages. Elle accorde tout autant d’intérêts aux projets développés dans le cadre des dispositifs spécifiques d’aide à l’emploi mis en place par les pouvoirs publics (ANSEJ, CNAC et ANGEM).

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

Cette section évoquera dans un premier lieu une fiche technique de l'entreprise (historique, objectifs et produits), puis une description de l'organisation de la banque et enfin la présentation de la direction d'accueil.

1.1. Historique de la banque BDL

La Banque de Développement Local a été créée par le décret n°85/84 du 30 avril 1985, suite à une cession d'actifs du Crédit Populaire Algérien, sous la forme juridique de société par actions avec un capitale sociale de 500 millions de dinars. Dans le but de prendre en charge le portefeuille des entreprises publiques locales.

Dans le cadre de l'autonomie des entreprises publiques et suite à la promulgation de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, la BDL a pris le statut d'une entreprise publique économique EPE et elle est devenue le 20 janvier 1988, une société par actions dotée d'un capital social de 720 millions de dinars.

La BDL a procédé, à travers son histoire, à plusieurs augmentations de son capital social. Il est passé de 1 440 millions de dinars en 1995 à 13 390 millions de dinars en 2004, pour atteindre à la fin de l'année 2008 le montant de 15 800 millions de dinars. Il est enfin passé à 36 800 millions de dinars lors de la dernière augmentation effectuée au début de l'année 2016.

Constituée initialement de 148 agences, son réseau compte actuellement plus de 155 agences dont six (06) sont dédiées au prêt sur gage, activité exclusive à la BDL. Elle est composée de 25 directions régionales et quelques 4500 cadres et employés activent au sein des structures centrales, régionales et locales.⁷¹

1.2. Fiche technique de la BDL

- Dénomination : entreprise publique, Banque de Développement Local BDL ;
- Marque commerciale : son nom commercial est BDL ;
- Siège Social : 05, ReuGaci Amar, Staouéli-Wilaya d'Alger ;
- Forme juridique : Société par action (SPA) ;

⁷¹Document interne de la banque BDL.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- Capitale Sociale : 36 800 000 000 DA ;⁷²
- Nombre d'agences : 155 ;
- Effectifs : 4500 cadres et employés ;
- Durée de la Société : 99 ans à compter de son inscription au registre de commerce ;
- Président Directeur Général : Mr KRIM Mohamed.

1.3. *Vision et objectifs*

L'objectif principal de la banque est de se distinguer par rapport à la concurrence en ancrant davantage sa vocation de banque de la « PME/PMI », des « professions libérales », des « ménages », des « particuliers » et de la « Micro Entreprise ».

En réaffirmant ainsi son rôle de banque universelle, il s'agit pour la BDL dans les années à venir de consolider sa position sur ces marchés en offrant à ses clients des services financiers au premier rang de l'innovation et de la technologie et en mobilisant toutes ses forces et moyens aux fins de :

- Se mettre à l'écoute de ses clients en offrant une gamme de produits de qualité et compétitifs répondant à leurs besoins ;
- Responsabiliser son personnel en lui procurant des possibilités de formation, et des perspectives d'évolution de carrière ;
- Satisfaire l'actionnaire en lui procurant une information transparente et en optimisant la rentabilité financière ;
- Se comporter en banque de grande confiance pour ces clients en toute circonstance.⁷³

Pour atteindre ces objectifs la Banque a lancé en 2017 son nouveau système d'information, baptisé SI-NASR en référence à la fête de la victoire « 19 Mars 1962 » pour répondant aux normes internationales et permettre d'effectuer toutes les opérations bancaires de façon centralisée, en toute sécurité

⁷² Idem.

⁷³ Document interne de la banque BDL.

1.4. Les principaux produits et services offerts par la BDL

La BDL propose à ces clients un ensemble de produits et services innovants et de haute qualité. Ces produits sont les suivants :

- **La carte CIB** : La carte CIB permet de régler des achats et services sur les Terminaux de Paiement Electroniques (TPE), installés au niveau des commerçants acceptant et d'effectuer des retraits sur tous les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) connectés au réseau monétaire interbancaire CIB sur le territoire national ;
- **MONEYGRAM** : Ce produit permet d'envoyer de l'argent de l'étranger en remplissant un formulaire d'envoi / de réception dans un point de vente Money Gram installé au niveau des agences BDL ;
- **Virement gros Montants** : Le système ARTS « Algérien Real Time Settlement » est avantageux dans la mesure où il permet d'exécuter les transferts dans un délai n'excédant pas trois jours et de sécuriser les opérations ;
- **La carte VISA** : Permet d'effectuer des opérations de retrait sur des Distributeurs de Billets (DAB), de paiement sur Terminaux de Paiement Electronique (TPE) ainsi que sur Internet dans tous les pays du monde. Elle est délivrée à tout client intéressé, domicilié ou non à la BDL et disposant de devises ;
- **e-BDL** : Il permet d'effectuer des virements et des consultations à distance.
- **MasterCard-BDL** : permet d'opérer des achats via internet et d'effectuer des paiements et des retraits en devise à l'international 24h/24 et 7j/7 ;
- **Compte El Amane** : c'est un pack composé d'une carte CIB et d'une couverture d'assurance contre les accidents corporels pouvant atteindre un million de dinars ;
- **Autres produits de la BDL**
 - Ouverture, gestion et tenue de comptes : Comptes commerciaux; comptes chèques; comptes professions libérales; comptes d'épargne; comptes à terme et bons de caisse; comptes devises à vue/à terme conformément aux dispositions de la réglementation des changes en Algérie etc ;

- Mise à disposition et gestion des Moyens de paiement : Monétique domestique et à l'international (Cartes Visa International), télé-compensation électronique des moyens de paiements (chèques, effets, virements, prélèvements...);
- Gestion des opérations de Commerce International: à l'importation et à l'exportation ;
- El Badil Livret d'épargne à taux d'intérêt « 0 ». ⁷⁴

1.5. *L'organisation générale de la banque*

Le développement sensible de l'activité de la BDL due à la mise en place du nouveau système d'information SI-NASR et l'évolution permanente de son environnement conjugué aux exigences de l'économie de marché ont conduit à une révision de son organisation et de son mode de fonctionnement, avec à la clé l'élaboration d'un nouvel organigramme. ⁷⁵ Ce schéma organisationnel, qui se veut moderne et de type évolutif, est fortement orienté clientèle, pour répondre ainsi aux exigences du marché.

Le schéma organisationnel de la banque se décline comme suit :

➤ **La Direction Générale**

La direction générale est dirigé par un président directeur général, assisté par des conseillers dans différents domaines d'activités.

Pour assurer un bon fonctionnement, la banque dispose des cellules et de directions attachées à la direction générale :

- **Direction du Capital Humain** : a pour mission principale, la valorisation du capital humain à travers la création des conditions de travail aux collaborateurs à même de porter développement de la banque ;
- **Le cabinet de la Direction Générale** : il est composé de conseillers et assistants qui interviennent pour le compte de la Direction Générale et l'assistent sur les différents sujets de management de la banque ;

⁷⁴ Document interne de la banque BDL.

⁷⁵ Annexe N° 01, organigramme de la BDL.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- **Cellule de Management Des Projets** : est chargée de piloter et suivre, pour le compte de la Direction Générale, l'ensemble des projets inscrits sous forme de feuille de route, plan d'action... ;
- **Direction de Management De Qualité** : c'est une nouvelle direction dans l'organisation de la banque, elle est mise en place pour s'assurer de la qualité des processus de la banque ; son objectif principale est de faire certifier cette dernière ;
- **La Division Inspection et Audit** : est mise en place dans l'entreprise pour intervenir en cas de dysfonctionnement et faire un contrôle périodique pour vérifier que le contrôle permanent s'effectue correctement et donner des critiques et des axes d'amélioration. Cette division comporte :
 - _ Direction de l'Inspection Générale ;
 - _ Direction de l'Audit Interne ;
 - _ Cellule Suivi de la Mise en Œuvre des Recommandations des Mission ; d'Inspection et d'Audit ;
 - _ Cellule Assainissement des Comptes.
- **Les Directions Générales Adjointes (DGA)** : il est créé au sein de la BDL quatre (04) Directions Générales Adjointes rattachées au président directeur général, ci-après désignées :
 - _ **DGA Commercial** : comme son nom l'indique cette DGA est destinée à vendre les produits de la banque, son objectif est d'assurer une meilleure satisfaction des besoins exprimés par la clientèle ;
 - _ **DGA Back-Offices et Opérations** : regroupe les seize (16) pôles opérationnels de la banque qui s'occupent de l'administration des crédits et le recueil des garanties ;
 - _ **DGA Support et Systèmes d'Information** : elle regroupe les activités de soutien logistique, supports et système d'information ;
 - _ **DGA Risques, Contrôle et Conformité** : elle a pour mission principale la mise en place d'un processus de gestion et de maîtrise des risques en adéquation avec la politique des risques de la banque. (annexe N° 01 page 101)

1.6. Aperçu sur le dispositif du contrôle interne au sein de la BDL

L'organisation du contrôle interne au sein de la BDL s'articule autour de trois 03 niveaux :

- _ Le contrôle de premier niveau ou l'autocontrôle ;
- _ Le contrôle du second niveau ;
- _ Le contrôle de troisième niveau.

1.6.1. Le contrôle de premier niveau ou l'autocontrôle

Par mesure de sécurité, les employés de la BDL ont la responsabilité de s'assurer que les opérations sont traitées correctement et conformément aux règles en vigueur et cela avant l'exécution des opérations et lors des arrêts des journées comptables. L'autocontrôle est exercé au niveau opérationnel.

1.6.2. Le contrôle de deuxième niveau

Le contrôle de deuxième niveau comme son nom l'indique, s'effectue à un niveau hiérarchique supérieur. Ce contrôle a pour objectif de vérifier, suivant une périodicité adaptée, la régularité et la conformité des opérations réalisées par une unité, ou le suivi d'un type particulier de risques.

1.6.3. Le contrôle de troisième niveau

Il s'agit du contrôle périodique ou de l'audit interne exercé afin de contrôler les contrôles de premier et second niveaux (le contrôle permanent). Ce contrôle s'exerce en auditant l'ensemble des activités de la banque et du dispositif du contrôle interne.

1.7. Présentation de l'audit interne au sein de la BDL

La direction de l'audit interne détient une place importante au sein de la BDL, chose confirmée par son positionnement organisationnel (rattachée directement à la Direction Générale), autrement dit c'est une direction qui dispose de tous les moyens nécessaires à l'exécution du troisième niveau de contrôle et ce de façon indépendante, objective et impartiale selon les normes relatives à l'audit interne et aux règles de sa charte, ce qui fait la

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

force de cette structure et donne à la banque une assurance sur le degré de maîtrise de ces opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à la création de la valeur ajoutée.

Les missions de la direction d'audit interne dépendent du plan annuel d'audit, discuté et validé par le comité d'audit de la banque. Il y a aussi des Missions Spéciales diligentées par la Direction Générale selon son appréciation.

La direction Audit Interne est scindée en trois sous-directions :⁷⁶

➤ **Département « intervention »**

Ses missions principales sont :

- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités et les travaux des équipes d'audit, notamment dans les différentes phases de la réalisation de la mission d'audit : (Préparation, réalisation et rédaction du rapport) ;
- Assister, orienter et encadrer les chefs de mission ainsi que les auditeurs, dans la réalisation des mission d'audit, en veillant à ce qu'une couverture complète et efficace du domaine à vérifier soit assurée ;
- Veiller au respect de l'application des règles d'éthique, d'intégrité, de la charte d'audit interne de la banque ;
- Participer à l'élaboration du plan d'action et à la fixation des objectifs de la Direction et proposer des thèmes de mission d'audit à inscrire dans le plan d'action ;
- Assurer des comptes rendus sur la réalisation des activités et la mise en œuvre du plan d'action du département à l'adresse de la hiérarchie.

⁷⁶ Document interne de la banque BDL.

➤ **Département « Etude et Suivi »**

Ses missions principales sont :⁷⁷

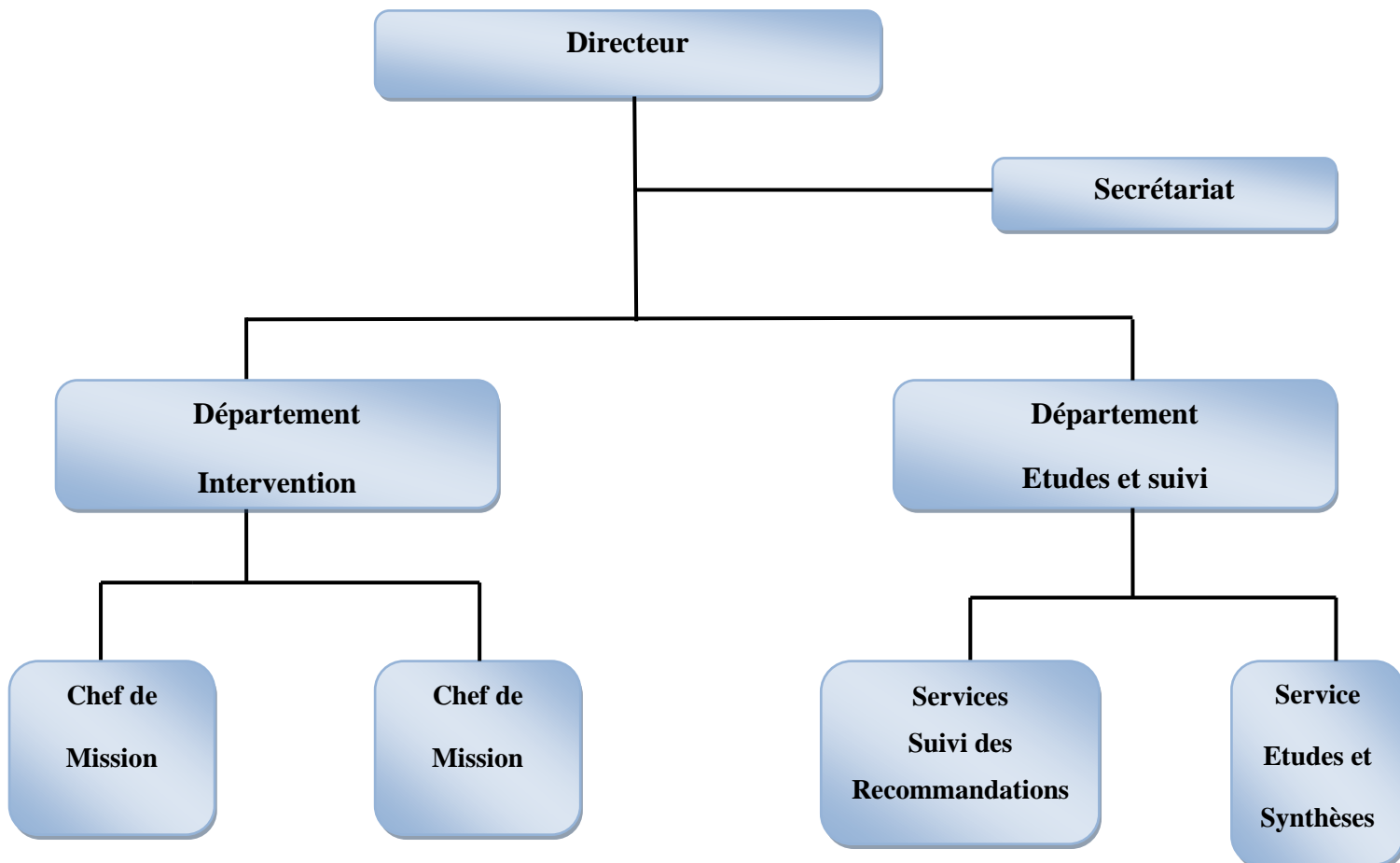
- Assurer le pilotage, la supervision et la coordination de l'ensemble des activités du département, en matière d'études et de suivi des recommandations formulées dans le rapport d'audit ;
- Veiller au suivi et apporter assistance aux structures, quand à la prise en charge des constats relevés et à l'application des recommandations formulées dans les rapports des missions d'audit ;
- Exploiter les reportings des indicateurs de risque, des rapports des commissaires aux comptes et tout autre document émanant des organes internes ou externes de contrôle;
- Déterminer les cibles d'audit à travers l'exploitation de la cartographie des risques, des reportings et des autres données produites par les structures de la banque ;
- Établir des synthèses sur l'état de mise en œuvre des recommandations d'audit ;
- Assurer des comptes rendus sur la réalisation des activités et sur la mise en œuvre du plan d'action du département à l'adresse de la hiérarchie.

➤ **Secrétariat Administratif**

- Assurer la gestion de l'agenda de la Direction ;
- Veiller à l'enregistrement et au classement du courrier (Départ et Arrivée) ;
- Tenir les dossiers administratifs du personnel de la Direction ;
- Gérer les mouvements et la mobilité du personnel en relation avec la structure chargée du Capital Humain (recrutement, mutation, congé).

⁷⁷ Document interne de la banque BDL.

Figure 04: organigramme de la Direction de l'Audit Interne



Source : décision PDG N° 641/2016 (documentation interne)

1.8. Les objectifs de la Direction d'audit interne

La Direction Audit Interne aide la BDL à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'Audit Interne est une fonction essentielle dans la gestion de la banque, qui permet d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place en s'assurant des points suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- Le respect de l'application des procédures internes ;

- La conformité aux lois et aux règlements ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La sécurité du patrimoine.

Section 2 : processus d’octroi de crédit par billet au sein de la BDL

Les crédits par billets sont une appellation donnée par la banque BDL, pour quatre (04) formes de crédits d’exploitation à court terme. Dans cette section , nous allons voir un aperçu global de ces formes de crédits.

2.1. Les principales formes d’un crédit par billet

On distingue généralement quatre (04) catégories de crédits par billets, selon la BDL, à savoir :⁷⁸

2.1.1. Le préfinancement

L’entreprise peut avoir besoin de son banquier dans sa première période pour que son projet puisse être lancé sans attendre la mise en place du mode de financement normal. Celle-ci peut consentir un « crédit de préfinancement ».

2.1.2. Avance sur stock

L’avance sur stock consiste à financer un stock de marchandises et à appréhender en contrepartie de ce financement, des marchandises remises en gage au créancier.

L’avance sur marchandise est une forme de crédit classique pour des entreprises qui nourrissent des stocks importants de matières premières ou autres, et qui souffrent d’un manque de trésorerie pour, les revaloriser, ou relancer le cycle de production interrompu ou ralenti en raison d’une insuffisance de moyen financier.

Ces marchandises doivent être affectées en gage soit dans les locaux de l’entreprise ou ce qui est plus sûr dans des locaux appartenant à des tiers (dépositaire ou magasin général).

⁷⁸ « Fascicule de crédit », document interne de la banque BDL.

2.1.3. Mobilisation de droits à paiement « M.D.A.P. »

La MDAP consiste à octroyer des avances sur attestations de travaux faits adossées à des marchés nantis. Ce crédit résulte du plan de financement du marché.

Le règlement de marchés intervient parfois après de longues périodes et entraîne pour les titulaires des charges de trésorerie très lourdes. Les Entreprises sont ainsi amenées à demander à leur banque des crédits garantis par le nantissement de marchés publics.

Du point de vue financier, l'exécution du marché passe par deux (02) phases distinctes :

- Dans un premier temps, le titulaire engage diverses dépenses, notamment pour constituer les approvisionnements nécessaires avant d'être en mesure d'effectuer des livraisons à l'Administration, il n'y a donc pendant cette période aucune créance sur cette dernière. C'est la phase dite des « créances à naître ».

_ Le titulaire peut avoir déjà besoin de l'aide de son banquier dans cette première période. Celui-ci peut consentir un « crédit de préfinancement ».

- Dans un deuxième temps, le titulaire a livré des marchandises ou exécuté des travaux conformément aux clauses du marché. Il a donc des créances sur l'Administration dont le règlement en vertu du nantissement du marché sera effectué directement entre les mains de la banque. C'est la phase dite des « créances nées ».

2.1.4. Avances sur factures

Dans le cas de contrats de travaux, de fourniture, ou de prestations de services non nantissables, la banque peut, de façon exceptionnelle, accorder des avances sur factures (ASF). Ces dernières doivent impérativement être revêtues de l'engagement du débiteur de virer irrévocablement les sommes dues au compte du client ouvert auprès de la banque.

Le montant du crédit doit être limité à 50% maximum de celui des factures.

2.2. Les délégations de pouvoirs de crédits

La décision de délégations de pouvoirs de crédit a pour objet de mettre en place les délégations de pouvoirs de crédits attribués aux comités de crédit des Agences, des Pôles Commerciaux et de la DASC.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

Elle définit les pouvoirs des différentes structures de la filière commerciale de la banque, en matière d'octroi de crédit, et les conditions sous lesquelles ils doivent être mis en œuvre.

L'objectif est d'assurer une gestion fluide des demandes de crédit, tout en respectant les délais de traitement édictés par la Direction Générale.⁷⁹

2.2.1. Agence/ Pôle commercial

C'est dans ce pôle que se fait l'étude commerciale. Après réception du dossier, le responsable du crédit procède à la vérification des pièces constitutives du dossier (citées ci-dessus), pour ensuite passer à l'étape de consultation du fichier du client. Cette étape est obligatoire car elle sert à contrôler et à vérifier si le client a déjà bénéficié d'un prêt et s'il n'est pas dans une situation d'impayé.

Après vérification que le postulant n'a pas de crédit en cours et après la détermination des conditions du crédit appropriées (montant du crédit, le taux d'intérêt et la durée...) de façon à lui permettre de rembourser son crédit sans pour autant déstabiliser son budget qu'il présente par la suite au comité de crédit pour avis selon le seuil du pouvoir d'engagement.

Les seuils du pouvoir d'engagement de comité de crédit Agence / pôle Commercial est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 01 : limites d'engagement des comités de crédit du Agence / Pôle Commercial dans le NASR SI.BDL

Structure	Niveau de délégation
Agence	5 000 000 DA
Pôle Commercial	10 000 000 DA

Source : manuel de fonction N° 05/2018 (documentation interne de la BDL)

Il est crée un comité de crédit au niveau de chaque Pôle Commercial afin de traiter les dossiers émanant des Agences y rattachées, relevant de sa délégation de pouvoirs de crédits.

⁷⁹ « Décision PDG N° 62/2018, délégations de pouvoirs de crédits », documentation interne de la banque BDL.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

De ce fait, dès l'atteinte de cette limite (5 000 000 DA), les dossiers de financement feront partie des pouvoirs de comité de crédit du Pôle Commercial.

Les comités de crédit des Agences statuent sur les demandes de la clientèle, conformément à la délégation de pouvoirs de leur ressort, tel que précisé dans le tableau ci-dessus, et formulent leurs avis sur les dossiers ne faisant pas partie de leurs délégations de pouvoirs en les transmettant au Pôle Commercial.⁸⁰

2.2.2. DASC

Tout crédit dont le montant est supérieur aux limites définies de le tableau cité ci-dessus (tableau 1), est du ressort des pouvoirs de la DASC.

La composition nominative des comités de crédit constitués au niveau des Agences et des Pôles Commerciaux, doit être communiquée à la DASC dans un délai de dix (10) jours à compter de la date de signature de la décision.⁸¹

Le seuil du pouvoir d'engagement de comité de crédit de la DASC est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 02 : limites d'engagement des comités de crédit de la DASC dans le NASR SI.BDL

Structure	Niveau de délégation
DASC	> 10 000 000 DA

Source : Décision PDG N° 484/2015, nouvelle organisation du comité de crédit central », (documentation interne de la BDL)

2.2.3. Pôle Opérationnel

C'est dans ce pôle que se déroule la mobilisation du crédit, et c'est la que l'auditeur intervient dans la mise en production du crédit en :

⁸⁰ « Manuel de fonction N° 05/2018 », documentation interne de la banque BDL.

⁸¹ « Décision PDG N° 484/2015, nouvelle organisation du comité de crédit central », documentation interne de la banque BDL.

- _ Réceptionnant les dossiers de crédit et en procédant aux contrôles de conformité et de cohérence notamment par rapport à la lettre d'autorisation de crédit et à l'autorisation générée par le système d'information ;
- _ Avisant, au besoin, le pôle Commercial ou l'Agence concernée pour compléter le dossier de crédit et procéder aux modifications et aux corrections qui s'imposent ;
- _ Veillant, avant toute mise en production, à la réalisation des conditions préalables et à la validation des garanties bloquantes par le service « Gestion des Garanties », dans le strict respect des décisions contenues dans les lettres d'autorisation de crédit ;
- _ Assurant la mise en production des crédits conformément aux lettres d'autorisation de crédit.⁸²

NB : Nous nous intéressons uniquement à la procédure de mobilisation des crédits par billets, domaine de notre étude.

Section 3 : audit de la mise en production du crédit par billet selon la BDL (étude de cas)

La mise en production du crédit par une banque est toujours une opération risquée, car l'événement de non remboursement des dettes de la part d'un emprunteur défaillant devenu réalité et fait fréquent qui induit des effets pervers sur la situation financière de l'établissement de crédit.

De ce fait, la fonction d'audit dans la mise en production de crédit devient un besoin, une nécessité et un objectif recherché par les banques pour remédier à telle défaillance. Pour se protéger contre les pertes et le risque de non remboursement, les banques sont dans l'obligation de faire une étude approfondie des dossiers de crédits et communiquer à la Direction de l'Audit Interne les constats et recommandations retenues afin d'améliorer sans cesse les lacunes et les négligences constatées.

Afin d'apporter une réponse plus concrète à notre problématique de notre travail, nous avons effectué cette démarche pour éviter tout questionnement.

⁸² « Manuel de fonction N°13/2017 », documentation interne de la banque BDL.

3.1. Phase de préparation

Cette phase est une des plus importantes d'une mission d'audit. Elle nécessite un travail de recherche et de collecte d'informations nécessaires à la mission d'audit.

3.1.1. Thème et objectifs de la mission

- Thème de la mission : audit des crédits par billets
- Objectifs :
 - _ Evaluer le processus de traitement des dossiers physiques et sous SI-NASR de crédits par billets. (Etude, Octroi, Gestion « prélevement des commissions, recuile des garanties, suivi des mobilisations.») ;
 - _ Examiner l'existence et la pertinence des contrôles hiérarchiques et permanents.⁸³

3.1.2. Choix de l'équipe d'audit

Une équipe d'audit est constituée en moyenne d'un chef de mission et de deux ou trois auditeurs, il serait souhaitable que cette équipe soient complémentaires et possède les compétences nécessaires pour garantir la réussite de la mission.

3.1.3. Recueil des textes réglementaires

Avant de procéder à la revue d'un processus, il est important d'identifier toute procédure, note, décision réglementaire interne, circulaire qui le régissent. Pour cela, l'auditeur regroupe, à priori, toute documentation validée qui lui permet de comprendre le fonctionnement du processus à audité, afin de reconstituer les tâches et les opérations qui feront l'objet de revue au cours de la mission. Ces dernières seront discutées au niveau des entretiens à effectuer et testées par la suite.

⁸³ Document interne de la banque BDL.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

Tableau 03: la réglementation interne et externe qui régit le processus au niveau de la banque

Procédures internes	Date	Libellé
Fascicule crédit	/	/
Fascicule portefeuille	/	/
Conditions de banque entreprise	/	/
Manuel de fonctions N°13/2017	/	Pôle opérationnel
Manuel de fonctions N°05/2018	/	Pôle commerciales et Agences
Décisions PDG N°62/2018	25/02/2018	Les délégations de Pouvoirs de crédits
Décision PDG N°326/2018	13/11/2018	La modification de la composition du comité de crédit central
Note DGA/BOO/DSPO N°02/2017	13/07/2017	Le traitement opérationnel des dossiers de crédit
Circulaire N°25/2016	19/12/2016	La mise en place du nouveau support d'analyse et d'étude des crédits d'exploitation
Note DASC ex DFE N°01/2015	/	La formalisation des dossiers de crédit
Procédures externes Règlement 11/08	28/11/2011	Le contrôle interne des banques et établissements financiers

Source : document interne de la banque BDL

3.1.4. Ciblage des échantillons des structures à auditer

Situation des encours des Crédits par Billet mise à notre disposition par la DRF, en termes des crédits accordés durant la période allant du mois de Janvier 2019 au mois de Février 2020.

3.1.5. Elaboration d'un plan de vérification (identification des points de contrôle à exécuter)

Le plan de vérification selon les textes internes de la BDL et les textes externes de la banque d'Algérie .

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

1. Au Niveau des structures décisionnaires

✓ La constitution du dossier de crédit

_ Existe-t-elle une demande de crédit écrite par le client ?;

_ Les dossiers comportent-ils :

- les 3 derniers bilans et annexes des exercices antérieurs ? Sont-ils Signés par une personne habilitée de l'entreprise ? dans le cas des sociétés de capitaux prenez vous part du rapport du CAC ? dans le cas d'une SNC assurez-vous que les bilans sont signés par un comptable agréé ?;
- le bilan prévisionnel se rapportant à l'exercice à financer ?;
- le plan de charges, pour les entreprises du BTPH (fiche signalétique et plan de financement par marché ainsi qu'un plan de financement consolidé) ?;
- En cas d'entreprise en démarrage, exigez-vous un bilan d'ouverture ainsi que les prévisions de clôture de l'exercice, et les prévisions de l'année à venir ?;
- Les pièces constitutives du dossier de crédit sont-elles conservées ? (Check-list Note DFE N°01/2015 ?)

✓ Etude de dossier

Circulaire N°25/2016

_ Le support d'étude des crédits d'exploitation est-il respecté par les différentes structures à savoir les Agences, les Pôles Commerciaux, la DASC et la DGE ?;

_ Vérifier si la fiche signalétique de l'affaire est établie par les différentes structures concentre les principaux éléments d'identification et de connaissance de l'affaire conformément à l'annexe I de ladite circulaire ?;

_ La fiche descriptive des éléments stables et structurels est-elle élaborée pour chaque relation voulant bénéficier d'un crédit par billet ?;

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- _ Vérifier si l'examen des bilans et du TCR est réalisé afin d'apporter un éclairage sur la réalité financière de l'entreprise et aussi de cerner objectivement l'origine du besoin de financement du client ;
- _ Visitez-vous les lieux d'exploitation ou de production afin d'élaborer un compte rendu devant relater et décrire leur état ?;
- _ Le rapport de crédit élaboré par l'ensemble des structures intervenantes est-il conforme aux dispositions de ladite circulaire ? (Evaluation du crédit sollicité, résultat de la consultation de la centrale des risques, qualité de la relation, situation financière et perspectives, l'analyse de l'aspect endettement, la position fiscale et parafiscale actualisée (Est-ce qu'elle est mise à jour ?), l'appartenance à un groupe d'affaire afin de situer le niveau des engagements donnés avec le niveau de couverture du risque, plan de charge de l'affaire).

Autres

- _ Lors d'une étude d'un dossier de crédit par billet, les impayés de la relation sont-ils reportés (nature, montant, date de transfert au IAR ou Contentieux, les démarches engagées et les résultats obtenus) ?;
- _ Un état mensuel du compte client est-il effectué afin de déterminer le montant du chiffre d'affaires mensuel confié à nos guichets ? faites-vous une confrontation du chiffre d'affaires annuel confié avec celui figurant au TCR pour déterminer le degré de sa centralisation ?;
- _ Un avis commercial est-il émis par l'agence pour les crédits importants (pouvoir PC, DASC et DGE) ?;
- _ Les pourcentages des crédits par billet (A/S factures, A/S stocks, MDAP et Préfinancement) fixés dans le fascicule de crédit sont-ils respectés ?;
- _ Vérifier si le montant global des situations présentées pour des mobilisations de droits à paiement dépasse le montant du marché ?;
- _ Vérifier si les dates des situations, des factures ou des états de stock sont récentes ?;

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- _ Les situations sont-elles signées par le client, le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage ? le marché est-il nanti à la BDL au préalable ? (Note DGA/BOO/DSPO/N°02/2017) ;
- _ S'assurer du prélèvement de la commission d'étude pour chaque dossier ;
- _ S'assurer que les conditions de l'autorisation de crédit sont respectées ;
- _ Vérifier que chaque autorisation a fait l'objet d'une signature d'une convention de crédit par le client.

✓ Remboursement du Crédit

- _ Existe-t-il un suivi exhaustif des tombées des effets ?;
- _ Voir si les effets ont été remboursés à échéance (Encaissement des situations) ;
- _ Après mobilisation, les comptes sont-ils mis sous surveillance ?;
- _ Lors que le compte du client est crédité avant la tombée d'effet, la provision est-elle bloquée afin de préserver les intérêts de la Banque ?;
- _ Voir la proportion d'utilisation des moyens de paiement et de l'espèce par les clients bénéficiaires de crédits par billet (contrôler les débits effectués après la mobilisation du crédit)?.

2. Au niveau du Pôle Opérationnel

✓ Pôle Opérationnel

• Service Mise en Production

- _ S'assurer de la conformité et la cohérence des dossiers de crédits par rapport à la lettre d'autorisation de crédit ?;
- _ Vérifier la saisie adéquate de l'autorisation de crédit sous SI-NASR ;
- _ Les dossiers de mobilisation des crédits par billet transmis au Pôle Opérationnel sont-ils conformes aux exigences de la Note DGA/BOO/DSPO/N°02/2017 ?;

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- _ En cas de manquement, le crédit sera-t-il mobilisé ou jusqu'à l'accomplissement du dossier ? (Manque de documents de la part de l'agence ou pôle commercial) ;
- _ L'autorisation de crédit est-elle respectée ?;
- _ Les dossiers transmis par le pôle commercial ou l'agence sont-ils complets et conformes ?;
- _ Vous assurez-vous de la conformité des dossiers transmis ? (dossier complet et exhaustif), (demande de mobilisation, convention, autorisation, Contrat de Marché , BTG, BAO, facture ou situation datées avec service fait et signature, situation des travaux, état des stocks) (Note DGA/BOO/DSPO/N°02/2017) ;
- _ Dans le cas d'avance sur stock, l'état de stock est-il récent ? (moins de 3 mois) est-il signé par une personne habilitée ?;
- _ Vérifiez-vous pour chaque dossier les tombées des effets ?;
- _ S'assurer que chaque dossier a un numéro ? et que chaque mobilisation a un dossier ?;
- _ Vérifier les mentions obligatoires des Billets à Ordre (signature, et la mention Bon pour la somme, timbre, cachet de l'entreprise...) ;
- _ S'assurer de bon enregistrement des commissions (Notification + gestion) ;
- _ S'assurer que le prélèvement automatique de la TVA soit bon ?;
- _ Existe-t-il un état des impayés ?;
- _ Vérifier le traitement et la gestion des impayés des crédits par billet ?;
- _ Un décompte des agios est-il établi pour chaque crédit retourné en impayé ?;
- _ Les intérêts sont-ils comptabilisés et calculés selon le principe de permanence des méthodes ? (s'assurer des taux) ;
- _ Le client a-t-il une ligne de caution de bonne exécution ? la provision est-elle constituée initialement, puis à fur à mesure ?;
- _ Des pénalités de retard sont-elles jointes ?;
- _ Existe-t-il un suivi exhaustif des tombées des effets ?;

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- _ Vérifier sur le SI-NASR si la mobilisation peut-être effectuée avant que l'autorisation de crédit et les garanties ne soient saisies.
- **Service Gestion des Garanties**
 - _ Vous assurez-vous de la conformité juridique, l'authenticité et la validité des garanties recueillies ? ;
 - _ Les garanties recueillies sont-elles conformes à celles portées sur les lettres d'autorisation de crédit ? ;
 - _ Vérifier la saisie adéquate des garanties sous SI-NASR ;
 - _ La conservation et la gestion des actes de garanties sont-ils effectué adéquatement ? ;
 - _ Les BTG sont-ils transmis au service mise en production en temps opportun ? ;
 - _ Dispose-t-on plus d'hypothèque conventionnel que légal ? ;
 - _ Les hypothèques concernant le même bien (même adresse), lors de demande d'une rallonge sont-elles modifiées dans le même dossier ou vous procédez à la création d'un autre dossier (SI NASR) ? (La somme doit figurer dans la rubrique Encours Garantie) ;
 - _ La caution hypothécaire est-elle actualisée (rallonge, renouvellement...) ? ;
 - _ Les assurances sont-elles en cours de validité ? sont-elles identiques avec le BTG
 - _ La relevée des assurances échues sur SI-NASR, est-elle automatique ou manuelle ? (date anniversaire) ;
 - _ Évaluez-vous la qualité des garanties recueillies ?;
 - _ Les dossiers des cautions sont ils conforme aux exigences de la Note DGA/BOO/DSPO/N°02/2017 ? ;
 - _ Vérifier si la saisie, sous SI-NASR, des autorisations de crédit et des garanties est soumise à une validation hiérarchique ?.

3.1.6. La lettre de mission

Conformément au programme annuel d'intervention d'audit approuvé par la Direction Générale, il est établi pour chaque mission, une « **lettre de mission** » qui vaut mandat d'intervention de la structure Audit Interne.

Quinze jours (15) avant le démarrage de la mission d'audit, le responsable de l'audit interne adresse aux responsables concernés une copie de la lettre de mission signée par le président Directeur Général pour informer les audités qu'un audit va être réalisé afin de leur permettre de s'organiser.

La bonne réception de la lettre de mission par son destinataire est systématiquement vérifiée par un appel téléphonique dans les 48 heures suivant l'envoi. (annexe N° 02, page 101)

La lettre de mission a annoncé :

1. L'audit ;
2. Sa date de début ;
3. Sa durée prévue ;
4. Le nom du chef de mission ;
5. Les noms des auditeurs qui vont intervenir.

3.1.7. l'étude préliminaire

L'étude préliminaire est initiée par le responsable d'audit interne ;

Elle consiste à la collecte d'informations utiles concernant, les Directions centrales, les Unités et/ou une activité à auditer dans la perspective de constituer un dossier relatif au domaine à auditer.

3.1.8. Ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat délivré par le responsable du département d'audit interne aux éléments du département désignant pour l'accomplissement de la mission, il est aussi présenté à la structure auditée donnant le droit d'accès à l'auditeur aux entités auditées.

L'ordre de mission doit être cacheté par la structure auditée. (annexe N°03, page 102)

3.2. Phase de réalisation

L'auditeur interne analyse dans cette phase les informations collectées et va constituer les preuves d'audit.

3.2.1. la réunion d'ouverture

Une réunion d'ouverture est la première relation entre auditeurs et audités. Elle s'effectue sur le terrain, dans le but de faire une présentation auditeurs/audités et discuter les principaux objectifs de la mission.

La phase de réalisation de la mission consiste à réaliser et mettre en place l'ensemble des travaux énumérés dans le plan de vérification en vue d'atteindre les objectifs assignés.

L'auditeur, durant cette phase, fait usage de plusieurs outils d'audit interne à savoir :

- _ Entretien avec le responsable de l'entité à auditer : tous les auditeurs affectés à la mission doivent être présentés à la réunion d'ouverture.

Lors de cette réunion, l'équipe d'audit est appelé à :

- Présenter la mission ;
 - Discuter les objectifs généraux de la mission ;
 - Répondre aux questions de l'entité à auditer ;
 - Encourager l'entité à auditer à discuter de n'importe quel aspect d'audit.
- _ Le sondage statistique afin de formuler une opinion sur la qualité de la régularité des dossiers de crédit ;
 - _ Le questionnaire de contrôle interne afin d'évaluer la qualité des systèmes de contrôle interne, mis en place, et de leur capacité de faire face aux risques identifiés par nos soins ;
 - _ L'observation physique afin de détecter les éventuels dysfonctionnements et les anomalies ;
 - _ Le travail de l'auditeur consiste à réaliser des tests de vérification sur des échantillons en vue de valider le questionnaire du contrôle interne.

3.2.2. Programme de travail

Le travail de l'auditeur consiste à réaliser des tests de vérification sur des échantillons en vue de valider le plan de vérification ainsi, valider la réalité des réponses positives et mesurer l'impact des réponses négatives.

- Traitement des dossiers par l'auditeur

La mission va procéder à la vérification des pièces constitutives du dossier de constitution (déjà traité au niveau des structures décisionnaires) et du dossier de mobilisation (au niveau de pôle opérationnel) . Elle doit s'assurer si les dossiers sont complets et conformes par rapport à la liste des documents suivants :

- Au niveau des structures décisionnaires

Voir la liste des pièces essentielles à fournir dans un dossier de crédit par billet, nommée « la check list ». (annexe N° 04, page 103)

- Au niveau du pôle opérationnel

- _ Demande destinée au pôle Opérationnel reprenant toutes les informations avec la confirmation ou non du prélèvement des commissions ou pénalités de retards ;

- _ Autorisation de crédit en cours de validité ; (annexe N° 5, page 104)

- _ Les bordereaux de transmission des garanties validés ; (annexe N° 06, page 105)

- _ Original du billet à ordre (BAO) signé par la relation. (annexe N° 07, page 106)

- L'exécution des points de contrôle par l'auditeur

Les auditeurs exécutent les points de contrôle point par point (voir le plan de vérification) et feront une copie à toutes les pièces jugées incomplètes ou portant des anomalies comme justification.

3.2.3. Les constats identifiés

A travers les objectifs arrêtés pour la mission, ainsi que les différents entretiens effectués avec les collaborateurs des structures, la mission a identifié les constats suivants et ce, par structure intervenante comme suit :

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

➤ Structure Agence/ Pôle Commercial

Les constatations recueillies au niveau de cette structure Agence/Pôle Commercial sont résumées dans le tableau ci-dessous :⁸⁴

Tableau 04 : constats identifiés au niveau de la structure Agence/ Pôle Commercial

Constats N°	Constats
4. Volet Procédural	
01	Les textes réglemenaires régissant les engagements par billet ne sont pas correctement formalisés, suffisamment documentés et actualisés. Aussi, le fascicule « crédit », objet de la lettre commune N02/98 est dépassé. Il date du 21/12/1998.
02	Absence d'un texte interne régissant les droits de timbre suivat la nouvelle tarification du code du timbre 2020.
II. Volet Opérationnel	
03	Les dossiers de crédit par billet son mal tenus et mal conservés. En effet, il a été constaté l'absence de la demande de crédit, du billet à ordre global, des PV de visite sur site, des bordereaux de transmission des dossiers pouvoir DGE/DASC, notification d'accord au client, les demandes de mobilisation, copie des marchés ou des avenants, etc.
04	Certaines demandes de crédit introduites par les clients ne comportent pas : <ul style="list-style-type: none">– de date d'accusé de réception ;– la mention « Signature Vérifiée » ;– l'objet du crédit ;– les garanties proposées.
05	Les registres des autorisations de crédits sont tenus mais mal renseignés et non mis à jour.
06	Non-application des termes de la convention cadre BDL_SNAPO diffusée suivant la Note DBC N°003/2017 du 30/03/2017 pour les pharmaciens adhérents et bénéficiaires de crédit.
07	Non harmonisation des montants de timbres apposés sur les billets à ordre par le réseau commercial.

➤ Structure DASC

Les constatations recueillies au niveau de cette structure sont résumées dans le tableau ci-dessous :⁸⁵

⁸⁴ « Cahier des constats, structure Agence /Pôle Commercial », documentation de la BDL.

⁸⁵ « Cahier des constats, structure DASC », documentation de la BDL.

Tableau 05 : Constats identifiés au niveau de la structure DASC

Constats N°	Constats
I. Volet Procédural	
01	Les textes réglemenaires régissant les engagements par billet ne sont pas correctement formalisés, suffisamment documentés et actualisés. Aussi, le fascicule « crédit », objet de la lettre commune N02/98 est dépassé. Il date du 21/12/1998.
02	Absence d'un manuel de fonctions déclinant les prérogatives et les responsabilités des uns et des autres.
II. Volet Opérationnel	
03	Des rejets des dossiers de crédit par billet incomplet transmis par les agences et les pôles commerciaux sont enregistrés d'un retard d'étude et de prise de décision par le comité de crédit central.
04	Certaines Fiches de Synthèse établies ne sont pas signées par l'analyste traitant le dossier et sa hiérarchie. D'autres, ne portent pas l'avis de la hiérarchie.
05	Non-application des termes de la convention cadre BDL_SNAPO diffusée suivant la Note DBC N°003/2017 du 30/03/2017 pour les pharmaciens adhérents et bénéficiaires de crédit.

➤ **Structure pôle Opérationnel**

Les constatations recueillies au niveau de cette structure du pôle Opérationnel sont résumées dans le tableau ci-dessous :⁸⁶

Tableau 06 : Constats identifiés au niveau de la structure du pôle Opérationnel

Constats N°	Constats
I. Volet Opérationnel	
01	Retard dans la mobilisation des crédits par billet, dû aux rejets des dossiers incomplets transmis par le réseau commercial.
02	Certaines mobilisations effectuées sont entachées de plusieurs manquements tels que : <ul style="list-style-type: none"> – Le timbre, la date d'échéance et/ou la mention « bon pour la somme » sur le billet à ordre ; – Date ou date récente sur les factures, état de stock et/ou des situations ; – Signature du client sur l'état de stock et celle du maître d'ouvrage et/ou maître d'œuvre sur les situations des travaux ; – Documents justifiant la mobilisation de préfinancement. (la mobilisation est réalisée sur la base d'un simple billet à ordre).
03	Certains dossiers de mobilisation des crédits par billet sont mal tenus et mal conservés. Par ailleurs, certains documents ou demandes de mobilisation réclamés par nos soins n'ont pas été mis à notre disposition lors de notre passage.

⁸⁶ « Cahier des constats, structure Pôle Opérationnel », documentation de la BDL.

3.2.4. Réunion de clôture

Cette réunion est tenue avec le responsable de la structure à la fin des travaux de la mission, dans lequel l'auditeur présente les anomalies et insuffisance détectées suite aux entretiens et tests effectués. Ces dernières sont discutées avec le responsable de structure jusqu'à ce que les deux parties se mettent d'accord sur les points discutés et clôturent la réunion avec la signature du PV et des ordres de mission de l'équipe d'audit.

3.3. Phase de conclusion

Dans cette dernière phase, l'auditeur établit un papier de travail synthétique par lequel il présentera les constats significatifs et présentera les principales recommandations que les auditeurs seront amenés à faire dans le rapport d'audit.

Le rapport d'audit est un rapport qui est adressé aux principaux responsables et à la Direction d'Audit Interne. C'est le document le plus important émis par l'auditeur, c'est un rapport complet, conclusif, écrit et final.

Il doit être objectif, clair, concis, utile et le plus convaincant possible.

Dans cette phase, nous allons voir les principaux constats et recommandations présentés lors de cette mission d'audit ayant pour thème « Audit des crédits par billet », ainsi que le rapport d'audit effectué.

3.3.1. Le cahier des constats et recommandations

Ce présent cahier sera transmis aux structures auditées pour validation, à savoir :

➤ Structure Agence/ Pôle commercial

Les constats et recommandations recueillis dans cette structure Agence/ Pôle commercial sont classés dans le tableau ci-dessous :⁸⁷

⁸⁷ « Cahier des constats et recommandations, structure Agence /Pôle Commercial », documentation de la BDL.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

Tableau 07 : cahier des constats et recommandations au niveau de la structure Agence/ Pôle commercial.

Constats N°	Constats	Recommandations
I. Volet Procédural		
01	Les textes réglemenaires régissant les engagements par billet ne sont pas correctement formalisés, suffisamment documentés et actualisés. Aussi, le fascicule « crédit », objet de la lettre commune N°02/98 est dépassé. Il date du 21/12/1998.	La DOP doit en collaboration avec les structures métiers concernées actualiser et rassembler tous les référentiels traitant la fonction « crédit par billet » en un recueil dédié.
02	Absence d'un texte interne régissant les droits de timbre suivat la nouvelle tarification du code du timbre 2020.	La DCC doit arrêter la nouvelle modalité de traitement des droits de timbres.
II. Volet Opérationnel		
03	Les dossiers de crédit par billet son mal tenus et mal conservés. En effet, il a été constaté l'absence de la demande de crédit, du billet à ordre global, des PV de visite sur site, des bordereaux de transmission des dossiers pouvoir DGE/DASC, notification d'accord au client, les demandes de mobilisation, copie des marchés ou des avenants, etc.	Pour une meilleure gestion et un meilleur suivi, la bonne tenue des dossiers des crédits par billet est recommandée.
04	Certaines demandes de crédit introduites par les clientsne comportent pas : <ul style="list-style-type: none"> _ de date d'accusé de réception ; _ la mention « Signature Vérifiée » ; _ l'objet du crédit ; _ les garanties proposées. 	La DBC est tenue d'instaurer les règles et les conditions devant etre respectées par le : <ul style="list-style-type: none"> _ client lors de l'établissement de sa demande de crédit ; _ réseau d'exploitation quant à la réception de la demande du crédit ;
05	Les registres des autorisations de crédits sont tenus mais mal renseignés et non mis à jour.	Tenir un registre reprenant toutes les autorisations de crédit pouvoir Pôle Commercial et Agences rattachées et un autre dédié aux autorisations centrales.
06	Non-application des termes de la convention cadre BDL_SNAPO diffusée suivant la Note DBC N°003/2017 du 30/03/2017 pour les pharmaciens adhérents et bénéficiaires de crédit.	Rappeler le réseau commercial via la DBC les termes de la convention de partenariat BDL-SNAPO.
07	Non harmonisation des montants de timbres apposés sur les billets à ordre par le réseau commercial.	La DBC doit veiller à l'actualisation de la Note DR N° 11/2017 portant sur les modalités de comptabilisation des droits de timbres.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

➤ Structure DASC

Les constats et recommandations recueillis dans cette structure sont classés dans le tableau ci-dessous :⁸⁸

Tableau 08 : cahier des constats et recommandations au niveau de la DASC.

Constats N°	Constats	Recommandations
I. Volet Procédural		
01	Les textes réglemenaires régissant les engagements par billet ne sont pas correctement formalisés, suffisamment documentés et actualisés. Aussi, le fascicule « crédit », objet de la lettre commune N02/98 est dépassé. Il date du 21/12/1998.	La DOP doit en collaboration avec les structures métiers concernées : <ul style="list-style-type: none"> – Actualiser et rassembler tous les référentiels traitant la fonction « crédit par billet » en un recueil dédié ; – Accélérer la finalisation de projet du manuel de fonctions de la DASC.
02	Absence d'un manuel de fonctions déclinant les prérogatives et les responsabilités des uns et des autres.	
II. Volet Opérationnel		
03	Des rejets des dossiers de crédit par billet incmplmet transmis par les agences et les pôles commerciaux sont enregistrés d'où un retard d'étude et de prise de décision par le comité de crédit central.	Sensibiliser les agences et les pôles commerciaux à respecter les instructions en matière de constitution des dossiers.
04	Certaines Fiches de Synthèse établies ne sont pas signées par l'analyste traitant le dossier et sa hiérarchie. D'autres, ne portent pas l'avis de la hiérarchie.	<ul style="list-style-type: none"> – Procéder à la signature des fiches de synthèse une fois que l'étude est achevée ; – La hiérarchie doit y mettre un avis sur les fiches de synthèses établies par les analystes.
05	Non-application des termes de la convention cadre BDL_SNAPO diffusée suivant la Note DBC N°003/2017 du 30/03/2017 pour les pharmaciens adhérents et bénéficiaires de crédit.	Respecter les termes de la convention de partenariat BDL-SNAPO.

⁸⁸ « Cahier des constats et recomandations,structure DASC », documentation de la BDL.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

➤ Structure pôle Opérationnel

Les constats et recommandations recueillis dans cette structure pôle Opérationnel sont classés dans le tableau ci-dessous :⁸⁹

Tableau 09 : cahier des constats et recommandations au niveau du pôle Opérationnel .

Constats N°	Constats	Recommandations
I. Volet Opérationnel		
01	Retard dans la mobilisation des crédits par billet, dû aux rejets des dossiers incomplets transmis par le réseau commercial.	Sensibiliser les Agences et les Pole Commerciaux à respecter les instructions de la Note DGA/BOO/DSPO N°02/2017 en matière de constitution des dossiers de mobilisation.
02	<p>Certaines mobilisations effectuées sont entachées de plusieurs manquements tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Le timbre, la date d’échéance et/ou la mention « bon pour la somme » sur le billet à ordre ; – Date ou date récente sur les factures, état de stock et/ou des situations ; – Signature du client sur l’état de stock et celle du maître d’ouvrage et/ou maître d’œuvre sur les situations des travaux ; – Documents justifiants la mobilisation de préfinancement. (la mobilisation est réalisée sur la base d’un simple billet à ordre). 	<p>Insciter les Pôles Opérationnels via la DISPO à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ne procéder à la mobilisation qu’après l’accomplissement de toutes les conditions prescrites sur l’autorisation de crédit ; – Procéder au contrôle de conformité de toutes les pièces présentées avant mobilisation suivant les textes internes ; – Respecter les dispositions de la Note DSPO N°004/2019 du 09/20/2019 en matière de remobilisation des situations.
03	Certains dossiers de mobilisation des crédits par billet sont mal tenus et mal conservés. Par ailleurs, certains documents ou demandes de mobilisation réclamés par nos soins n’ont pas été mis à notre disposition lors de notre passage.	Pour une meilleure gestion et un meilleur suivi, la bonne tenue des dossiers de mobilisation des crédits pat billet est recommandée.

⁸⁹ « Cahier des constats et recommandations, structure Pôle Opérationnel », documentation de la BDL.

3.3.2. Le rapport d'audit

Le présent document est un extrait d'un rapport d'audit réalisé pour la mission d'audit portant sur « Audit des crédits par billet ». Ce document est issu d'un rapport authentique et permet d'avoir une première approche, certes incomplète, mais suffisante.

Afin de préserver l'anonymat des personnes chargées de cette mission, tous les noms et toutes les informations confidentielles ont été volontairement supprimés.

Direction de l'Audit Interne

Zéralda, le

Réf: DAI/TM/ZB/AY/N° /2020

Monsieur le Directeur Général Adjoint Inspection et Audit

Objet : Mission d'Audit portant sur:

«Audit des Crédits par Billet»

En exécution du programme d'Audit au titre de l'exercice 2020, nous avons l'honneur de soumettre à votre haute appréciation le rapport de la mission d'Audit ayant pour thème «Audit des Crédits par Billet», accompagné des cahiers des constats et des recommandations dûment validés et annotés par les structures auditées.

Cette mission s'est déroulée au niveau des structures suivantes :

- Pôle Commercial Hussein Dey « 104 » ;
- Pôle Commercial Azzazga « 151 » ;
- Agence Chlef « 174 » ;
- Pôle Opérationnel Ouled Fayet « 832 » ;
- Pôle Opérationnel Tizi Ouzou « 839 » ;
- Pôle Opérationnel Chlef « 838 » ;
- Département Contrôle Permanent Régional Alger « 730 » ;
- Département Contrôle Permanent Régional Tizi Ouzou « 745 » ;
- Département Contrôle Permanent Régional Chlef « 737 » ;
- Direction Analyse et Suivi des Crédits « 068 » ;

- Direction de Supervision des Pôles Opérationnels « 026 ».

Le choix de l'échantillonnage de la population audité s'est basé sur :

- Situation des encours des Crédits par Billet mise à notre disposition par la DRF, en termes des crédits accordés durant la période allant du mois de Janvier 2019 au mois de Février 2020 ;

I. Les objectifs assignés à cette mission :

Les objectifs sont :

- Evaluer le processus de traitement des dossiers physiques et sous SI-NASR de crédits par billet. (étude, octroi, gestion, prélèvement des commissions, recueil des garanties, suivi des mobilisations, etc.)
- Examiner l'existence et la pertinence des contrôles hiérarchique et permanent.

II. Les Référentiels et textes réglementaires

A. Manuels de Fonctions et Circulaires

- Lettre Commune N° 02/1998 du 21/12/1998 portant sur le Fascicule Crédit ;
- Circulaire N°56/2001 du 30/09/2001 portant sur le Fascicule Portefeuille ;
- Circulaire N° 08/2015 du 27/12/2015 portant sur La politique de Crédit de la Banque de Développement Local-BDL ;
- Circulaire N° 25/2016 du 19/12/2016 portant sur la Mise en Place du Nouveau Support d'Analyse et d'Etude des Crédits d'Exploitation ;
- Manuel de fonctions N°13/2017 du « Pôle Opérationnel » ;
- Manuel de fonction N°05/2018 du « Pôle Commerciales et Agences ».

B. Décisions PDG

- Décision PDG N° 10/2017 du 18/01/2017 portant sur La Nouvelle Organisation du Comité de Crédit Central.
- Décision PDG N°62/2018 du 25/02/2018 portant sur les Délégations de Pouvoirs de Crédits.
- Décision PDG N°326/2018 du 13/11/2018 portant sur la Modification de la Composition du Comité de Crédit Central.

C. Note

- Note DGA-E N° 03/2013 du 16/06/2013 portant sur La Transmission des Dossiers de Crédits à la Banque d'Algérie pour contrôle à postériori ;
- Note DASC ex DFE N°01/2015 portant sur La Formalisation des Dossiers de Crédit ;

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- Note DBC N° 003/2017 du 30/03/2017 portant sur La Convention de Partenariat BDL-SNAPO ;
- Note DGA/BOO/DSPO N° 02/2017 du 13/07/2017 portant sur Le Traitement Opérationnel des Dossiers de Crédit ;
- Note DR N° 11/2017 du 10/09/2017 portant sur Les Nouvelle Modalités de Comptabilisation de Droit de Timbre sur Etat ;
- Note DSPO N° 004/2019 du 09/10/2019 portant sur Les Crédits MDAP ;
- Note DSPO N° 008/2019 du 09/12/2019 portant sur La Transmission Copie de l'Accusé de Réception Banque d'Algérie dans le Cadre du Contrôle à Posteriori ;

D. Autres

- Règlement BA N° 11-08 du 28/11/2011 relatif au contrôle Interne des Banques et Etablissements Financiers ;
- Conditions de banque Entreprise.

III.Introduction

Après avoir audité le suivi des engagements au niveau de la structure métier (DRF), nous avons déplacé le curseur de notre audit en amont, pour examiner la mise en place des crédits, ainsi que leur utilisation.

Comme indiqué dans son intitulé, cette mission va porter sur les crédits par billet. Cette démarche est dictée par les montants importants véhiculés par ces crédits, d'une part, mais aussi par le caractère inédit de l'utilisation de ce jargon au niveau de notre Banque, de l'autre. Sans compter l'organisation nouvelle de la Banque, instaurée sur un principe de séparation des tâches entre le commercial -front-office- (agences et pôles commerciaux) et le back-office (pôles opérationnels).

Les statistiques consultées par nos soins sont, de prime abord, édifiantes en matière de détérioration des postes d'impayés et de contentieux sur ces crédits. En deux années (du 31/03/2018 au 29/02/2020), ces impayés ont enregistré un accroissement de 383%. Ils culminent à plus de 53 milliards de DZD au mois écoulé. Ce qui est de nature à grever substantiellement les efforts commerciaux de la Banque.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

Cette mission va tenter de cerner les causes de cette aggravation vertigineuse et de donner des recommandations de nature à juguler cette tendance.

IV. Les constats relevés

1. Volet Organisationnel et Procédural

- Les textes réglementaires régissant les engagements par billet ne sont pas correctement formalisés, suffisamment documentés et actualisés. Aussi, le fascicule « Crédit », objet de la lettre commune N°02/98 est dépassé. Il date du 21/12/1998 ;
- Absence d'un texte interne régissant les droits de timbre suivant la nouvelle tarification du Code de Timbre 2020 ;
- Absence d'un Manuel de Fonctions de la DASC déclinant les prérogatives et les responsabilités des uns et des autres.

2. Volet Opérationnel

- Les dossiers de crédit par billet sont mal tenus et mal conservés. En effet, il a été constaté l'absence de la demande de crédit, du billet à ordre global, des PV de visite sur site, des bordereaux de transmission des dossiers pouvoir DGE/DASC, notification d'accord au client, les demandes de mobilisation, copie des marchés ou des avenants, etc.
- Certaines demandes de crédit introduites par les clients ne comportent pas :
 - De date d'accusé de réception ;
 - La mention « Signature Vérifiée » ;
 - L'objet du crédit ;
 - Les garanties proposées.
- Des rejets par la DASC des dossiers de crédit par billet incomplets transmis par les agences et les pôles commerciaux sont enregistrés d'où un retard d'étude et de prise de décision par le comité de crédit central ;
- Non harmonisation des montants de timbres apposés sur les billets à ordre par le réseau commercial ;

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- Retard dans la mobilisation des crédits par billet, dû aux rejets des dossiers incomplets transmis par le réseau commercial ;
- Certaines mobilisations effectuées sont entachées de plusieurs manquements tels que :
 - Le timbre, le lieu et la date de création, la date d'échéance et/ou la mention « Bon pour la somme » sur le billet à ordre ;
 - Date ou date récente sur les factures, états de stock et/ou des situations ;
 - Signature du client sur l'état de stock et celle du maître d'ouvrage et/ou maître d'œuvre sur les situations des travaux ;
 - Documents justifiant la mobilisation du préfinancement. (la mobilisation est réalisée sur la base d'un simple billet à ordre).
- Certains dossiers de mobilisation des crédits par billet sont mal tenus et mal conservés. Par ailleurs, certains documents ou demandes de mobilisation réclamés par nos soins n'ont pas été mis à notre disposition lors de notre passage ;
- Certaines Fiches de Synthèse établies, au niveau de la DASC, ne sont pas signées par l'analyste traitant le dossier et sa hiérarchie. D'autres, ne portent pas l'avis de la hiérarchie ;
- Non-application par la DASC et les réseaux commerciaux des termes de la convention cadre BDL-SNAPO diffusée suivant la Note DBC N° 003/2017 du 30/03/2017 pour les pharmaciens adhérents et bénéficiaires de crédit.

3. Volet contrôle

- Insuffisance du contrôle de deuxième degré au niveau des Agences/ pôles des dossiers des crédits par billet, et des crédits en général.

V. Les Recommandations

Afin de remédier aux insuffisances relevées, il y a lieu d'opérer les ajustements suivants :

- La DOP doit, en collaboration avec les structures métier concernées :
 - Actualiser et rassembler tous les référentiels traitant la fonction « Crédit par Billet » en un recueil dédié ;
 - Accélérer la finalisation du projet du Manuel de Fonctions de la DASC.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- La DBC est tenue de :
 - Instaurer les règles et les conditions devant être respectées par le :
 - ✓ Client lors de l'établissement de sa demande de crédit ;
 - ✓ Réseau d'exploitation quant à la réception de la demande du client.
- Inciter les Pôles Opérationnels via la DSPO à :
 - Ne procéder à la mobilisation qu'après l'accomplissement de toutes les conditions prescrites sur l'autorisation de crédit ;
 - Procéder au contrôle de conformité de toutes les pièces présentées avant mobilisation suivant les textes internes en vigueur ;
 - Respecter les dispositions de la Note DSPO N°004/2019 du 09/20/2019 en matière de remobilisation des situations ;
 - Vérifier l'encaissement total ou partiel des situations présentées pour mobilisation, avant chaque remobilisation.
- Pour une meilleure gestion et un meilleur suivi, la bonne tenue des dossiers de Crédits et de mobilisation des crédits par billet est recommandée, une note dans ce sens doit être élaborée ;
- Les analystes de la DASC doivent procéder à la signature des fiches de synthèse une fois que l'étude est achevée ;
- La hiérarchie de la DASC doit émettre un avis sur les fiches de synthèse établies par les analystes ;
- La DASC et le Réseau d'exploitation sont tenus de respecter les termes de la Convention de partenariat BDL- SNAPO ;
- La DCC doit arrêter la nouvelle modalité de traitement des droits de timbre sous forme d'une note.

- Une note de sensibilisation doit être élaborée par la DCP aux contrôleurs au niveau commercial afin de prendre en considération le contrôle des dossiers des crédits par billet.

VI. Conclusion du rapport d'audit

Au-delà des constats relativement habituels (mais non moins importants), ayant trait à la mise à jour du volet procédural, mais aussi à des ajustements sous SI NASR (validations, habilitations), une absence totale de maîtrise du sujet en question est constatée, particulièrement au niveau des agences et pôles commerciaux. Cela apparaît clairement dans les études et la mise en place des crédits relevant de leur pouvoir. Ces manquements posent sérieusement une hypothèque sur le maintien de ces pouvoirs.

Il en va de même pour l'utilisation des crédits consentis, où il a été constaté une proportion importante de retraits espèces.

Pour le reste, le suivi est véritablement le talon d'Achille des crédits par billets. Le sort des crédits administrés en compte, adossés à un actif (stock, créance, etc.) ne fait l'objet d'aucune attention, alors même qu'il représente l'objet et donc la bonne fin du crédit. La Banque doit à cet effet mettre les dispositifs les plus rigoureux pour cantonner nos engagements et les maîtriser. Cela à l'aide de certaines fonctionnalités du SI telle la mise sous surveillance.

La formation des assistants et managers, relativement jeunes pour la plupart, est également indispensable à ce niveau. Ces formations doivent revêtir un caractère pratique et se démarquer de ce qui a été, jusque-là, prodigué - davantage théorique.

Enfin, les contrôles sur ce volet doivent être renforcés, particulièrement ceux du second degré.

3.4. Analyse générale du cas pratique

A travers l'étude que nous avons effectuée, ainsi que les différentes informations et connaissances que nous avons acquises, sanctionnant un mois de travail au sein de la

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

Banque de Développement Local BDL (Zéralda), nous nous sommes efforcés d'être le plus pragmatiques possibles et ce, en raison de la pandémie.

C'est ainsi que cette partie de notre travail a été faite en simulation. En effet, la crise sanitaire liée au COVID-19 nous a empêché d'être sur le terrain pour mettre en œuvre nos pratiques et réaliser notre travail.

N'empêche que notre étude nous a amené à conclure par une réflexion succincte ce qui suit :

Vu l'importance du contrôle dans la bonne gestion d'une entreprise, la BDL a mis en place une Direction d'Audit Interne pour relever les erreurs éventuelles et améliorer le rendement. Ainsi, notre étude de cas à la BDL a permis de remarquer que son service d'audit interne dispose d'une équipe jeune, dynamique et compétente pour l'exercice de sa fonction.

Nous avons constaté l'inexistence de la FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes) et l'absence de la cartographie des risques au sein de la banque BDL.

Nous recommandons ainsi à la Banque de Développement Local (BDL) ce qui suit :

_ Mettre en place la FRAP : pour une meilleure sûreté (sans erreurs) + une rapidité (sans détour), la BDL doit mettre en place ce document permettant l'efficacité de l'audit ;

_ Mettre en place une cartographie des risques : l'utilisation de cet outil est très utile pour avoir une connaissance de tout ce qui pourrait mettre en péril la banque. Elle constitue un outil de mise en évidence des risques à couvrir en priorité ;

_ Faciliter le processus d'octroi de crédit.

Comme nous avons été confrontées à quelques difficultés tout au long de notre stage, notamment :

_ Difficultés de déplacement jusqu'à Zéralda ;

_ La difficulté à avoir les données nécessaires pour la réalisation de notre travail de recherche ;

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

- _ Temps qui nous a été imparti n'était pas suffisant pour mener à bien notre recherche et ce, pour des raisons d'éloignement.

Conclusion

L'audit interne est un outil important, qui joue un rôle dans l'atténuation du risque de crédit et contribue efficacement à la surveillance continue du cadre de contrôle interne.

Selon le responsable de notre stage au sein de la Banque de Développement Local, la méthodologie de l'audit interne diffère d'une banque à l'autre, comme nous avons pu le voir précédemment.

Nous avons pu constater, qu'avant tout commencement d'une mission d'audit interne, l'auditeur élabore un plan de vérification dans lequel il va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

L'auditeur va ensuite entamer une analyse visant à identifier et documenter les risques inhérents qui ont trait au domaine audité aboutissant ainsi, à la rédaction d'un cahier des constats.

Si il est nécessaire de recommander la réparation de l'anomalie, il faut aussi surtout comprendre pourquoi elle est survenue, et donc trouver la recommandation plus profonde qui permettra d'éviter qu'elle ne survienne à nouveau.

De ce fait, l'auditeur établit la liste des constats et des recommandations à partir des constats relevés.

Enfin, tout le travail de l'équipe d'audit est retracé et synthétisé dans un rapport provisoire, adressé aux responsables désignés pour mettre en oeuvre leurs recommandations.

Le rapport provisoire est rédigé par les auditeurs, il présente les constats effectués et propose des recommandations. Il peut être signé par chacun des membres de l'équipe d'audit et le cas échéant par le superviseur de la mission.

Chapitre III Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda /Direction Générale

Malgré les efforts consentis et appréciés par la BDL, nous avons constaté l'augmentation des impayés en deux années : 2018 et 2020, ce qui est de nature à grever substantiellement les efforts commerciaux de la banque.

L'opinion globale de l'audit est que, la banque doit mettre les dispositifs les plus rigoureux pour cantonner les engagements et les maîtriser.

A ce stade, nous avons atteint les objectifs que nous nous sommes fixés au tout début de cette mission.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'audit interne joue un rôle important dans le processus d'octroi de crédits, il offre ainsi les conseils nécessaires pour améliorer la performance et l'efficacité de la banque. Son objectif est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies.

Le secteur bancaire assure une mission essentielle dans la vie économique quant à son rôle dans la mobilisation de l'épargne. Aujourd'hui, tout établissement quel que soit sa taille, son âge, son secteur, sa situation concurrentielle, doit intégrer et mettre en œuvre une politique de surveillance et de maîtrise des risques.

C'est pour cela que l'audit est indispensable à la fonction crédit par ce que c'est avec l'audit que les banques mesurent les risques associés aux crédits qu'elles accordent. Ce qui nous laisse conclure que la banque doit se doter d'un support d'évaluation et de surveillance : « Audit interne », et donc la première hypothèse est firmée .

La prise de risque d'un établissement de crédit commence dès l'entrée en relation avec les entreprises et la formulation de besoins de financement. La mobilisation des crédits est soumise à une analyse approfondie qui exige à l'auditeur interne un bagage de connaissances et de techniques qui lui permettront d'attribuer à l'amélioration des systèmes et à la vérification des processus internes.

L'auditeur doit donc procéder à la détermination et à la répartition des tâches tout au long de la mission et ce, à travers le plan de vérification. Ce document constitue la référence utilisée pour apprécier le travail effectué, il sert de fil conducteur pour chaque auditeur qui n'ira pas à l'aventure, cherchant des pistes par intuition mais procède ainsi de façon logique en suivant les différentes étapes de son plan de vérification, et donc la deuxième hypothèse est firmée.

L'accentuation des crises bancaires et les crises systémiques qui en découlent, a poussé les instances internationales à prendre des mesures adéquates afin de prémunir les banques contre les faillites et de stabiliser les systèmes bancaires. Ces travaux ont été menés par le comité de Bâle, qui représente actuellement l'instance chargée d'édicter des recommandations.

Les travaux du comité de Bâle se sont traduits par un ensemble de recommandations (Bâle I, Bâle II, Bâle III), et auxquelles les autorités monétaires de chaque pays s'inspirent afin de stabiliser leurs systèmes bancaires.

Conclusion générale

Les banques et établissements financiers sont confrontés dans leur gestion quotidienne aux différents risques engendrés par leurs activités bancaires, par mesures de précaution, elles sont obligées de respecter certaines règles de gestion destinées à garantir leurs liquidités et leurs solvabilités à l'égard de leurs déposants. Cette réglementation, pouvant être vu comme des contraintes, mais elles sont indispensables au bon fonctionnement du système bancaire, ce qui est bénéfique que soit pour la clientèle et pour les établissements bancaires. Ce qui nous a amené à constater et à dire que la troisième hypothèse est infirmée.

Compte tenu de son importance, le processus d'octroi de crédit est une activité bien réglementée par l'instauration de règles prudentielles (Bâle II notamment) qui obligent les banques de constituer des exigences réglementaires sur la mesure et la maîtrise des risques de crédit.

Pour réduire ce problème de prise de risque excessif, le comité de Bâle a imposé aux banques d'étudier et d'analyser toute demande de crédit en utilisation des modèles d'évaluation objectifs qui se basent sur l'information. Ce type d'information représente les données financières et comptables des entreprises, permettant d'obtenir ainsi une vue plus fiable de la situation de l'entreprise

Après avoir traversé les différentes phases du processus d'étude et d'analyse de toute demande de crédit, le chargé d'étude au sein de la cellule crédit aboutit à une conclusion finale qui l'orientera vers une prise de décision, se traduisant ainsi soit par un accord ou bien un refus de la mise en place du crédit. Il est à noter que quel que soit la nature de la décision, cette dernière doit être notifiée au client demandeur de crédit.

Dans le cas où la décision est favorable, l'organe décideur fixe les différentes modalités et conditions de financement et de mise en place du crédit par billet et qui seront présentées au client par le chargé d'étude du crédit.

La décision finale est d'une importance capitale, c'est la raison pour laquelle elle n'intervient qu'après une longue et minutieuse étude et elle n'est prise qu'après collecte de plusieurs avis émanant au niveau du Pôle Agence.

Il est à noter que malgré l'absence de pouvoir décisionnel conféré au comité agence, l'avis du chargé d'étude ayant effectué le travail sous la direction de son comité de crédit, reste d'autant plus important, étant donné la relation directe qui le lie avec le demandeur du crédit,

Conclusion générale

et la notion de confiance qui constitue pour le banquier l'élément subjectif pour l'orientation de sa décision. Pour cet effet, l'avis de ce dernier est théoriquement pris en compte au niveau de la direction.

Aucun crédit ne peut être octroyé sans autorisation préalable de structures habilitées. La décision d'octroi doit être notifiée obligatoirement par une lettre d'autorisation de crédit. Elle comporte l'ensemble des informations nécessaires à l'agence pour la mise en place des crédits et leur suivi.

Enfin, une fois que le crédit a été accordé, l'auditeur intervient donc dans la mise en production des crédits.

Nous pouvons donc dire, que le rôle de l'audit interne dans la mise en production des crédits par billets, est de s'assurer que le crédit accordé a été fait d'une manière saine et conforme à la réglementation, en assurant un contrôle et en suggérant ainsi des actions d'améliorations en relation avec les manquements constatés.

Bibliographie

Ouvrages

1. Béatrice K., « *Le nouveau COSO et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficient* », édition : juin-juillet, 2013.
2. Batude D., « *L'audit comptable et financier* », édition Nathan, Paris, 1997.
3. Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition : 2017.
4. Coopers, Ly brand, « *La nouvelle pratique de contrôle interne* », édition d'organisation, paris.
5. Chelly D., & Sébéroué S., optimindwinter, « *Les métiers du risque et du contrôle dans la banque* », Mars, 2014.
6. Danielle B., « *L'audit comptable et financier* », édition Nathan, Paris, 1997.
7. Dumontier P., « *Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II* », Revue banque, édition : 2005, 18, rue La Fayette, 75009.
8. Frédéric B., Rémi G., Laurent ROUSSEAU.
9. Taleb F., « *Décomposition du risque, gestion du risque de crédit et crédits financiers à moyen et long terme (en euro-monnaie)* », Oran, 2009.
10. Grand B., Vardalle B., « *Audit comptable et financier* », Paris, economica, 1999.
11. Gavalda C., Stoufflet J., Droit bancaire, 4^{ème} édition Litec, Paris, 1999.
12. IFACI, « *Le cahier de la recherche* », des clés pour la mise en œuvre et l'optimisation du contrôle interne, 2011, Paris.
13. Ki-Zerbo B., « *Le nouveau COSO et ses 17 principes fondateurs pour un contrôle interne efficient* », édition : juin-juillet 2013.
14. OCDE, « *Intégrer l'évaluation des risques dans la planification plurannuelle de l'audit de performance* », 2018
15. SchickP., Vera J., Bourrouilh- parege O, « *Audit interne et référentiels de risques* », DUNOD, Paris, 2010.
16. Lefebvre F., « *Audit et commissariat aux comptes* », édition Francis Lefebvre, Paris, 2010.
17. Meyssonier F., banque : mode d'emploi, édition EYROLLES, 1992, p.105.
18. Joanny M., « *Audit interne et contrôle de gestion* », édition les échos, Paris, 1992.
19. Moeller R., « *Brink's modern international auditing* » seventh edition John Wiley, Canada, 2009.
20. OCDE, « *Intégrer l'évaluation des risques dans la planification pluriannuelle de l'audit de performance* », 2018.

Bibliographie

21. Dumontier P., pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II, revue banque, édition 2005, rue la Fayette, 75009.
22. Renard J., « *Théorie et pratique de l'audit interne* » édition d'organisation, 2004.
23. Renard J., « *Une approche par l'audit et le contrôle interne* », juin, 2006, rue de l'école polytechnique, 75005, Paris.
24. Schick P., Verra J., Bourrouilh-parege O, « *Audit interne et référentiels de risque* » DUNOD, Paris, 2010.
25. Usaid., « *Projet de gouvernance local au Maroc, activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection, manuel d'audit interne pour les inspections générales des ministères* », Maroc, 2007.

Lois et réglementations

1. Règlement de la banque d'Algérie n° 11,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissement financier, article n° 03.
2. Règlement de la banque d'Algérie n° 11,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissement financier, article n° 07.
3. Règlement de la banque d'Algérie n° 11,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissement financier, article n° 08.
4. Règlement de la banque d'Algérie n° 11,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissement financier, article n° 09.
5. Règlement de la banque d'Algérie n° 11,08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissement financier, article n° 31.
6. Loi 10/90 du Avril 1990, article ; 110,111,112,113 et 114.

Articles et revues

1. La revue comptable et financier n° 84, deuxième trimestre, 2009.

Sites internet

1. <https://fr.scribd.com>.
2. <https://www.issai.org/>.

Bibliographie

3. <https://www.ifaci.com>.
4. www.institut-numerique.d'organisation.

Annexes

Annexe N° 02

Direction de l'Audit Interne
Réf: BDL/DAI/AM/TM/N° /2020.
Zéralda, le
A Monsieur le Directeur du Pôle Opérationnel Alger

Objet: Mission d'audit portant sur « Audit des Crédits par Billet ».

Une mission d'audit portant sur le thème cité en objet est programmée, et votre structure figure parmi les entités à auditer.

A cet effet, nous vous saurions gré de bien vouloir prendre toutes les dispositions nécessaires pour la prise en charge de notre équipe d'auditeurs composée de :

- Melle, Assistante chargée du Département Etudes et Suivi ;
- Mme, Auditeur ;
- Monsieur, Chef de Service Central ;
- Monsieur, Auditeur Adjoint.

Le passage des auditeurs à votre niveau est prévu du 09 au 10 Février 2020.

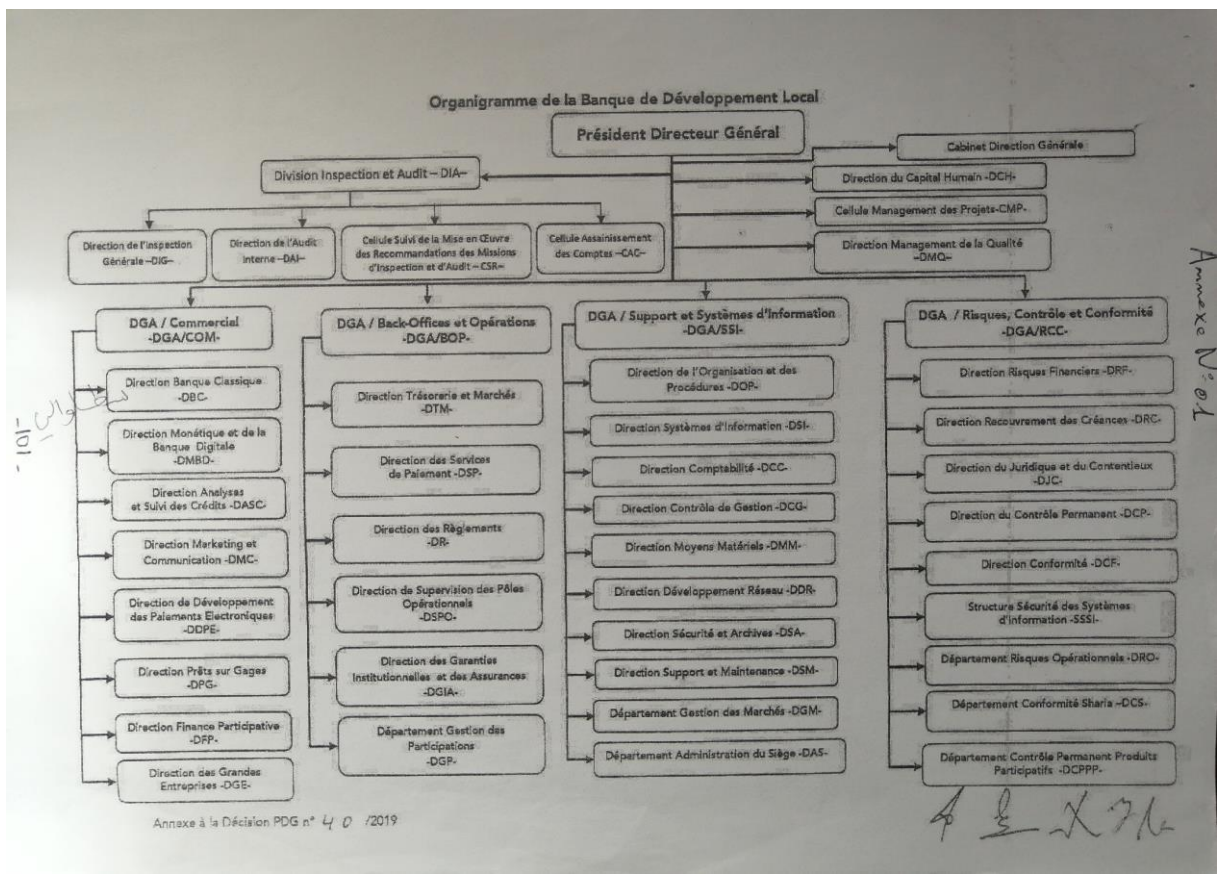
Nous comptons sur votre habituelle collaboration.

Cordiales salutations.

Copie à titre de compte rendu :

- Monsieur le Président Directeur Général
- Monsieur le Directeur Général Adjoint / Inspection & Audit.
- Monsieur le Directeur de Supervision des Pôles Opérationnels

- 102 -



CHECK LIST

✓ Informations à renseigner par l'agence avant toute transmission d'un dossier de crédit :

- Situation actuelle des engagements décaissés par compte (en cas de débit irrégulier constaté au compte courant de l'exploitant, rectifier l'origine de ce rapprochement).
- Les titres de propriété des biens affectés au crédit.
- Les renseignements relatifs aux derniers exercices ainsi que de l'exercice en cours.
- Bon dossier de transmission des garanties exigées dans l'autorisation de crédit, annoté par le service concerné (BTG).
- Un relevé certifié des virements effectués par des chèques.
- Demande de consultation de la centrale des risques.
- Date d'ouverture du compte.
- Validation du dossier caisse par le service juridique de la DRE.
- La fiche juridique du dossier de crédit.

✓ Documents à réclamer au client :

- Documents administratifs et juridiques :
- La demande de crédit écrite de l'entreprise, dûment signée et cachetée par la personne ayant habilité à contracter des crédits dans la société.
 - PV de l'AGEX autorisant le gérant à contracter des emprunts bancaires et aliéner les biens de la société, si cette disposition n'est pas prévue dans les statuts de l'entreprise.
 - Evaluation (expertise) du bien proposé en hypothèque en couverture des crédits sollicités.
 - Copie certifiée du registre de commerce.
 - Copie certifiée des statuts pour les personnes morales.
 - Copie certifiée conforme du Bulletin Officiel des annonces légales (BOAL).
 - Attestation de dépôt des comptes sociaux.
 - Copie certifiée conforme au titre de propriété ou du bail de location des locaux à usage professionnel (acte de propriété, acte de vente, livret foncier ou autres).

Documents comptables et financiers :

- Copie des trois derniers bilans financiers et annexes dûment cachetés par l'administration des impôts (le capital des impôts doit figurer sur l'ensemble des pages constituant le bilan).
- Une situation comptable récente dûment cachetée par le commissaire aux comptes.
- Le rapport du commissaire aux comptes du dernier exercice des capitaux (SARL, SPA)
- Un plan d'ouverture pour les entreprises en démarrage.
- Plan de financement prévisionnel de l'exercice à financer.
- Etat des créances client détaillé par âge.
- Etat récapit des stocks.
- Plan de trésorerie.
- Planning d'importation prévisionnel (pour les entreprises sollicitant l'ouverture de lettres de crédit)
- Qualification professionnelle pour les entreprises de BTPH
- Plan de charge pour les entreprises de BTPH dûment signé et cachetée par le client, détaillé comme suit :

Intitulé du projet	Maître d'ouvrage	M. du marché	Date ODS	Délai de réalisation	Travaux réalisés	RAR	Mt encaissé	Observation
Le plan de charge doit être obligatoirement accompagné des documents suivants :								
<input type="checkbox"/> Une fiche signalétique par marché, <input type="checkbox"/> SIVS des marchés, <input type="checkbox"/> Situations de travaux récentes non encore encaissées, <input type="checkbox"/> Copie des marchés (contrats + avenants).								

Les documents fiscaux et parafiscaux :

- Pièces fiscal récentes moins de trois mois (extraît de rôle)
- Pièces parafiscales récentes moins de trois mois (CNAS/CASNOS/CAGOBATH)
- Copie certifiée de la carte d'immatriculation fiscale.

Pour les demandes de crédits d'investissement :

- En plus des documents suscités, il y a lieu de transmettre :
- Une étude technico-économique détaillée.
 - Informations sur le gérant (CV du client)
 - Qualification et expérience professionnelle du promoteur dans le domaine investi.
 - Des factures pro forma récentes (moins de six mois), chaque rubrique reprise dans la structure d'investissement du client doit être préalablement justifiée par des factures et/ou devis.
 - Devis estimatif et quantitatif des travaux réalisés et restants à réaliser.
 - Permis de construire (pour les activités nécessitant ce document).
 - Avenant et/ou tout autre document autorisant le client à exercer l'activité proposée.
 - Décision (ANDI), pour les entreprises bénéficiant des avantages octroyés par l'ANDI.

Liste des pièces essentielles à fournir dans un dossier de crédit

Check list

بنك التنمية المحلية

أمر بهيئة

طبقا للتعليمية المؤرخة في 25 جويلية 1965
الصادرة بالجريدة الرسمية رقم 70 بتاريخ 24 أوت 1965

البيد :

الرتبة الوظيفية :

الإقامة الإدارية :

مكان التوجه :

سبب النقل :

تاريخ الخروج :

تاريخ الدخول :

وسائل النقل :

مستحقة ب :

ملاحظات :

على البطاقات المدنية والعسكرية أن تسمح لحامل هذا الأمر بالمهمة بالمرور بكل حرية وفي كل الظروف وتسهل عليه القيام بالمهمة مع إعطائه يد المساعدة.

حرر ب : تاريخ :

Annexe N° 06

BORDEREAU DE TRANSMISSION DE GARANTIES POUR EXAMEN ET CONSERVATION (1)

RECUEIL, CONTROLE, CONTRÔLE ET CONSERVATION DES ACTES DE GARANTIES

BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL
AGENCE 174

Référence de notification d'accord :
Autorisation N° 168/0139/2018 du 04/12/2018

BOLE COMMERCIALE 168 DE CHLEF
P.O. CHLEF 038
04 FEV. 2019
N° COURRIER ARRIVE

Banque de Développement Local
P.O. CHLEF 038
05 FEV. 2019
N° COURRIER DEPART

Nous vous transmettons ci-joint les actes de garanties ci-dessous référencés.

N° D'ORDRE	NATURE DE LA GARANTIE	MONTANT	COUVERT PAR LA GARANTIE	ECHANGE DE LA GARANTIE	OBSERVATIONS
01	Caution hypothécaire 1 ^{er} rang	15,095 MDA	MAIN Levée	MAIN Levée	Acte de garantie conforme
02	Gage véhicule	1,100 MDA	MAIN Levée	MAIN Levée	Acte de garantie conforme
03	CAT MAT	10,000 MDA		11/12/2019	Acte de garantie conforme
04	Convention de crédit	10,000 MDA			Acte de garantie conforme

Le présent bordereau est établi en 05 exemplaires dont un est remis à l'Agence

1-exemplaire après examen à l'Agence

1-exemplaire après examen à l'Agence

1-exemplaire après examen à la direction du crédit

1-exemplaire après examen à la direction du contrôle des engagements

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

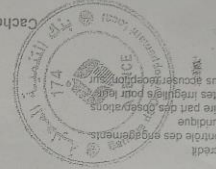
1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

1-exemplaire-ou être conservé par le service juridique

CHLEF LE 04/02/2019
Cachet et signature du directeur d'agence



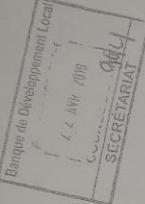
Handwritten signatures and notes.

Annexe N° 05

BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL
POLE COMMERCIAL CHLEF 001

AUTORISATION DE CREDIT N° 168 / 01683/2018
COMITE DE CREDIT - PC CHLEF168
DATE DE DECISION 17/04/2019

CHLEF LE 22.04/2019



DESTINATAIRES
Agence
PCCHLEF
DASC
DRF
PO CHLEF

CETE BILLET SERA SOULEVE ET REMPLACE LES PRECEDENTES. LES GARANTIES PRESEES SONT PRISES ET LES CONDITIONS REQUISES. ELLE N'EST VALABLE QUE DANS LA MESURE OUI

N° ligne	FORME DE CREDIT	PRELEVEMENT	PREL	CODE CREDIT	Montant en MDA	ECHANGE
01	ROPAR-10%	172747	C	172747	3 000 000,00	03/12/2019
02		172727	C	172727	7 000 000,00	03/12/2019
				TOTAL	10 000 000,00	

TOTAL EN LETTRES: Dix millions d'algériens algériens

N° ligne	Nature des garanties	Rég	Code garanties	Montant en MDA	CONDITIONS ET OBSERVATIONS
01	Caution hypothécaire 1 ^{er} rang	C	951R	15 095	- En vigueur - échéance: 03/12/2019
02	Gage véhicule (déjà recueillie)	C	964	1 100	
03	CATMAT	C	980	Valeur du bien	conditions de banque circulaire FIG N° 0107/03 - Détermination intégrale de chiffre d'affaires à nos guichets - Sous contrôle de l'aspect fiscal et par défaut - Recueil des garanties exigées - Signature de la convention de crédit D circulaire FIG N° 014/17 du 05/06/2012 - Transmettre dossier à la B. à dans la cadre du contrôle

DATE	NATURE DES CREDITS	Montant en MDA	ECHANGE



Handwritten signatures and notes.

- 501 -

Annexe N° 07



Porter la mention manuscrite "Bon pour le no. de" (en lettres)

DOMICILIATION

SUSCRIPTION

La somme de :

à l'ordre de la BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Payer : Contre ce présent billet

ECHÉANCE

MONTANT

Date et date de la création

CAPITAL

INT :

TAXES



Porter la mention manuscrite "Bon pour la somme de" (en lettres)

DOMICILIATION

SUSCRIPTION

La somme de :

à l'ordre de la BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Payer : Contre ce présent billet

ECHÉANCE

MONTANT

Date et date de la création

CAPITAL

INT :

TAXES

- 707 -

Table des matières

Sommaire	h
Liste des abréviations.....	c
Liste des tableaux et figures	e
Liste des annexes	g
Introduction générale.....	1

Chapitre 1 : Contrôle et audit internes

Introduction	6
Section 1 : Contrôle interne et ses références	6
1.1. Définitions du contrôle interne.....	7
1.1.1. Selon COSO 2013.....	7
1.1.2. Selon l'ordre des experts comptables	7
1.1.3. Selon la Compagnie Nationale des Commissaire aux Comptes Français	7
1.2. Objectifs du contrôle interne	8
1.3. Les limites du contrôle interne	8
1.4. Les acteurs du contrôle interne.....	9
1.4.1. Les acteurs	9
1.4.2. Organisation des activités de contrôle	11
Section 2 : Références nationales et internationales du contrôle interne.....	13
2.1. Le référentiel COSO 2013.....	14
2.1.1. Les principes du COSO.....	14
2.1.2. Les objectifs du COSO.....	14
2.1.3. Les cinq composantes du système de contrôle interne COSO	15
2.1.4. Le cube de COSO.....	16
2.2. Le cadre de référence national	17

2.2.1. Le règlement algérien 11/08 du 28 novembre 2011	17
2.2.2. Le système de contrôle des opérations et des procédures internes	18
2.2.3. Les systèmes de mesure des risques et des résultats	19
2.2.4. L'organisation comptable et traitement de l'information	19
2.3. Le comité de Bâle.....	20
2.3.1. Présentation et historiques du comité de Bâle.....	21
2.3.2. Les accords de Bâle.....	21
Section 3 : Audit interne	24
3.1. Rôle et objectifs d'audit interne	25
3.1.1. Rôle	25
3.1.2. Ses objectifs	25
3.2. Son organisation.....	26
3.2.1. Ses normes.....	26
3.2.2. La charte d'audit.....	27
3.3. Le positionnement d'audit interne.....	27
3.3.1. L'audit interne et l'inspection	27
3.3.2. L'audit interne et le contrôle de gestion.....	28
Conclusion.....	29

Chapitre 2 : Audit interne et processus d'octroi de crédits d'exploitation

Introduction	31
Section 1 : Démarche traditionnelle de conduite d'une mission d'audit.....	32
1.1. Phase préparatoire	32
1.1.1. La prise de connaissance du domaine audité.....	32
1.1.2. Identification des risques	33

1.1.3. Définition de la mission	33
1.1.4. Objectifs généraux.....	33
1.1.5. Objectifs spécifiques	34
1.2. Phase de réalisation	34
1.2.1. Réunion d'ouverture.....	34
1.2.2. Programmation d'audit.....	34
1.2.3. Les feuilles de couverture.....	34
1.2.4. La feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)	35
1.3. Phase de clôture.....	35
1.3.1. Projet du rapport d'audit.....	35
1.3.2. La réunion de validation.....	36
1.3.3. Le rapport définitif	36
Section 2: L'audit interne et approche processus risque.....	37
2.1. Pourquoi une cartographie des risques par l'audit interne	37
2.2. Les bénéfices attendues de la cartographie des risques par l'audit interne.....	38
2.2.1. Un outil pour répondre aux exigences des normes professionnelles de l'audit interne.....	38
2.2.2. Une réponse à d'autres besoins.....	38
2.3. Réalisation d'une cartographie des risques	38
2.3.1. Source d'informations pour l'audit interne	39
2.3.2. Analyse et évaluation des risques.....	39
Section 3 : Le processus d'octroi de crédit d'exploitation.....	42
3.1. Constitution du dossier de crédit d'exploitation	42
3.1.1. La demande écrite de l'entreprise	42
3.1.2. Les documents juridiques et administratifs	42

3.1.3. Les documents comptables et financiers	43
3.1.4. Les documents fiscaux et parafiscaux	44
3.1.5. Le compte rendu de visite	44
3.2. Les types de crédits d'exploitation et leur fonctionnement.....	45
3.2.1. Les crédits par caisse.....	45
3.2.2. les crédits par signature	47
3.3. Relation entre l'audit interne et les crédits d'exploitation	48
Conclusion.....	48

Chapitre 3 : Illustration empirique à travers le cas de la BDL de Zéralda

Introduction	51
Section 1 : Fiche signalétique de la banque de développement local (BDL).....	51
1.1. Historique de la banque BDL.....	52
1.2. Fiche technique de la BDL.....	52
1.3. Vision et objectifs.....	53
1.4. Les principaux services et produits offerts par la BDL.....	54
1.5. L'organisation générale de la banque BDL.....	55
1.6. Aperçu sur le dispositif du contrôle interne de la BDL.....	57
1.6.1. Le contrôle de premier niveau ou l'autocontrôle.....	57
1.6.2. Le contrôle de deuxième niveau	57
1.6.3. Le contrôle de troisième niveau.....	57
1.7. Présentation de l'audit interne au sein de la BDL	57
1.8. Les objectifs de la Direction d'audit interne	60
Section 2 : Le processus d'octroi de crédit par billet au sein de la BDL.....	61
2.1. Les principales formes d'un crédit par billet.....	61

2.1.1. Le préfinancement.....	61
2.1.2. Avance sur stock	61
2.1.3. Mobilisation de droits à paiement (MDAP).....	62
2.1.4. Avances sur factures	62
2.2. Les délégations de pouvoirs de crédits.....	62
2.2.1. Pôle Agence/Commercial.....	63
2.2.2. DASC	64
2.2.3. Pôle Opérationnel.....	64
Section 3 : Audit de la mise en production du crédit par billet selon la BDL	65
3.1. Phase de préparation.....	66
3.1.1. Thème et objectifs de la mission	66
3.1.2. Choix de l'équipe d'audit.....	66
3.1.3. Recueil des textes réglementaires	66
3.1.4. Ciblage des échantillons des structures à auditer	67
3.1.5. Elaboration d'un plan de vérification.....	67
3.1.6. La lettre de mission	73
3.1.7. L'étude préliminaire.....	73
3.1.8. Ordre de mission.....	73
3.2. Phase de réalisation	74
3.2.1. La réunion d'ouverture.....	74
3.2.2. Programme de travail	75
3.2.3. Les constats identifiés	75
3.2.4. Réunion de clôture	78
3.3. Phase de conclusion	78
3.3.1. Le cahier des constats et recommandations	78

3.3.2. Le rapport d'audit.....	82
3.2.3. Analyse générale du cas pratique	88
Conclusion.....	90
Conclusion générale	93
Bibliographie.....	97
Annexes.....	100
Table des matières	108

Résumé

Le rôle principal de la banque consiste à générer les bénéfices et à créer de la monnaie (récolter les fonds et les distribués).

En effet, la fonction principale de la banque est l'octroi de crédits, cette fonction l'entraîne à prendre des risques et à supporter en permanence les dangers de pertes. C'est ainsi que la maîtrise et la gestion des risques bancaires sont devenues l'un des axes stratégiques majeurs des responsables et dirigeants des établissements bancaires.

La finalité de chaque banque, notamment les banques algériennes qui constituent l'outil majeur dans la mobilisation des crédits, est de dégager des gains à partir du crédit qu'elle a octroyé. Pour ce faire, elles doivent bien gérer cette opération pour qu'elle soit rentable en menant une étude efficace, prudente et préalable avant d'accorder le crédit à sa clientèle.

Cette tâche est dévouée en partie à l'Audit Interne, qui veillera à l'accomplir par des missions de contrôle, afin de collecter les éléments probants pour ensuite proposer des recommandations que l'auditeur sera amené à faire dans le rapport d'audit.

Mots clés : Audit interne- Crédit par billet- Délégations de pouvoirs de crédits- Contrôle interne- Référentiel COSO- Les accords de Bâle.

Abstract

The main role of the bank is to generate profits and create money (collect the funds and distribute them).

Indeed, the main function of the bank is the granting of credits, this function involves it to take risks and to constantly bear the dangers of losses. This is how the control and management of banking risks has become one of the major strategic axes of managers and directors of banking establishments.

The purpose of each bank, in particular the Algerian banks which constitute the major tool in the mobilization of credit, is to generate gains from the credit it has granted. To do this, they must manage this operation well so that it is profitable by carrying out an efficient, prudent and preliminary study before granting credit to its customers.

This task is devoted in part to Internal Audit, which will ensure that it is accomplished through control missions, in order to collect the evidence and then propose recommendations that the auditor will have to make in the audit report.

Keywords: Internal audit - Credit per note - Delegations of credit powers - Internal control - COSO guidelines - The Basel agreements.