



**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-
OUZOU**



**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET
COMPTABILITÉ**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master
Option : Audit et contrôle de gestion**

**Thème : Le rôle de l'audit interne
dans la gestion des risques**

**Cas de la « société de refinancement
hypothécaire SRH »**

Réaliser par :

- YEBDRI Sofia

Encadré par :

Mme, SIAMER Hadjira

Membres du jury :

- Président : OUSSAID Aziz (MAA)
- Examineur : BOUALLECHE Karim (MAA)
- Rapporteur : SIAMER Hadjira (MCA)

Promotion : 2023/2024

Résumer

Dans cette étude, nous cherchons à déterminer dans quelle mesure l'audit interne contribue à réduire les risques auxquels les banques peuvent être exposées. Le concept d'audit interne s'est développé dans les institutions bancaires pour répondre à leurs évolutions et leurs besoins spécifiques. Devenu une source de conseil et d'orientation, l'audit interne aide à surveiller les niveaux de risque liés aux activités bancaires, à mettre en place les procédures de contrôle nécessaires pour maîtriser les effets négatifs, à réduire les erreurs comptables et les manipulations.

Pour atteindre les objectifs de l'étude et tester ses hypothèses, les méthodes de l'entretien et celle de l'observation ont été utilisées en raison de la confidentialité de la profession et des dossiers traités par le service d'audit. Les résultats de l'étude montrent que l'institution a appliqué les normes d'audit internes. Toutefois, certaines activités n'ont pas pu être mises en œuvre en raison de la situation financière insuffisante. L'étude a abouti à une série de recommandations pour développer la profession d'audit interne dans les banques Algériennes, ainsi que quelques suggestions pour des recherches futures.

Mots-clés : Audit interne, Gestion des risques bancaires, Normes internationales d'audit, Banques commerciales.

Sommaire

Dédicace et remerciements.....	06
Introduction générale	07
Chapitre 01 : cadre général de l’audit interne.....	11
Introduction.....	12
Section 01 : nature de l’audit interne.....	12
Section 02 : audit interne dans les banques	26
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : gestion des risques dans le secteur bancaires.....	32
Introduction.....	33
Sections 01 : généralité sur la gestion des risques dans le secteur bancaires	33
Section 02 : le rôle de l’audit interne dans la réduction des risques dans le secteur bancaire...	42
Conclusion.....	48
Chapitre 03 : étude de cas sur la société de refinancement hypothécaire (SRH).....	49
Introduction.....	50
Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil.....	50
Section 02 : le rôle et les méthodes de l’audit interne dans la gestion des risques dans la société de refinancement hypothécaire.....	58
Conclusion.....	72
Conclusion générale.....	73

Liste de figure :

<i>Numéros</i>	<i>Titre</i>	<i>Numéros de page</i>
1	<i>Lien entre les étapes de la méthodologie d'une mission d'audit interne et les normes professionnel</i>	25
2	<i>Principes de la gestion des risques</i>	41
3	<i>Méthodologie de gestion des risques</i>	43
4	<i>Structure organisationnelle de la société de refinacement hypothécaire</i>	54
5	<i>structure organisationnelle de la direction de l'audit interne</i>	56
6	<i>Menu de la cartographie des risques</i>	66
7	<i>Eléments de la cartographie des processus</i>	67
8	<i>La nomenclature des risques</i>	67
9	<i>la nomenclature des risques</i>	68
10	<i>Descriptif du dispositif de maitrise du risque(DMR)</i>	68
11	<i>Evaluation du risque résiduel</i>	69

Liste de tableau :

<u>numéros</u>	<u>titre</u>	<u>Numéro de page</u>
1	<i>Les étapes de l'évolution de l'audit interne</i>	16

Liste des annexes :

<u>1</u>	<i>Organigramme de la société SRH</i>
<u>2</u>	<i>Cartographie des risques de la SRH fonction audit</i>

Dédicace et remerciement

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce stage et à l'élaboration de ce mémoire. Tout d'abord, je remercie chaleureusement SI AMMER Hajira, mon tuteur de stage, pour son encadrement, ses précieux et son soutien tout au long de cette expérience. Sa disponibilité et ses compétences ont été d'une grande aide pour l'accomplissement de mon mémoire. Je tiens également à remercier toute l'équipe de la société de refinancement hypothécaire (SRH) pour leur accueil chaleureux, leur esprit de collaboration et leur bienveillance. Leur aide et leur partage d'expérience m'ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'enrichir mes compétences professionnelles. Tout particulièrement un grand merci à Madame MOUFFOK Hafida qui a donné de sa personne et de son temps tout au long de cette période, qui a su me donner des conseils avisés qui ont su me guider, je remercie aussi MEZIANE Amine et ALATE Nadia, pour leur suivi, leurs soutiens au cours de mon stage. Enfin je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance envers mes proches et mes amis. Leurs soutiens inconditionnels, leurs encouragements constants et leur compréhension m'ont été d'une aide inestimable. Votre présence à mes côtés, dans les moments de doute comme dans les moments de réussite, a été une source de motivation et de réconfort. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir accompagné tout au long de cette aventure. A tous, je vous adresse mes sincères remerciements.

Introduction générale

Introduction générale

Les progrès scientifiques réalisés dans tous les domaines de l'activité économique ont conduit à une expansion significative du champ d'action des institutions financières et bancaires. Cette expansion a entraîné une augmentation des problèmes rencontrés par ces institutions, et surtout leurs complexités. Ce qui a rendu leur gestion bien plus exigeante qu'auparavant. La diversification et l'accroissement de leurs activités, en particulier dans les banques commerciales, qui assument de nombreux rôles organisationnels et transformationnels dans divers secteurs, ont accentué ces défis, le rendant encore plus important et délicat à traiter. Pour garantir leur bon fonctionnement et assurer un contrôle efficace, il est impératif de gérer correctement les risques auxquels ces banques sont confrontées.

Pour répondre à ces changements, l'audit interne a été reconnu comme l'un des outils les plus essentiels à la gestion des risques, grâce à l'expertise et aux connaissances approfondies des auditeurs internes, cette profession s'est montrée indispensable pour identifier, évaluer et atténuer les risques. L'audit interne a connu des évolutions significatives, surtout depuis la fin du XXe siècle et le début du XXIe siècle. Pour illustrer, aux Etats-Unis, l'institution des auditeurs interne a introduit un nouveau concept qui a profondément transformé la profession. Ce concept a élargi les missions de l'audit interne en y intégrant l'évaluation et l'optimisation de l'efficacité de la gestion des risques. Cette évolution a permis aux auditeurs internes de jouer un rôle plus stratégique et d'apporter une valeur ajoutée considérable à la gouvernance des institutions financières.

Compte tenu de la nouvelle orientation économique de l'Algérie, il a été contraint de suivre ces changements et de s'adapter à leurs répercussions sur les aspects économiques. L'Algérie a récemment adoptée les normes comptables internationales dans le cadre du nouveau système comptable financier, un pas en avant vers la modernisation de ses pratiques financières. Cependant, bien que des efforts aient été faits pour aligner les pratiques locales sur les standards internationaux, la profession d'audit en Algérie est encore largement dominée par un caractère légal plutôt que par un caractère économique. Cela signifie que, malgré les avancées réglementaires, l'audit interne en Algérie n'a pas encore pleinement intégré les dimensions stratégiques et économiques qui sont désormais la norme dans les pays plus avancés.

Problématique

L'audit interne revêt une importance capitale dans le cadre de la gestion des risques au cœur des institutions bancaires. Il joue un rôle déterminant en permettant d'identifier, dévaluer et de diminuer les divers risques. En tenant compte de ces aspects, il semble pertinent de soulever la problématique suivante :

Quelle influence exerce l'audit interne sur l'efficacité de la réduction et la gestion des risques au sein des institutions bancaire ?

Cette problématique se décline en plusieurs questions secondaires, résumées comme suit :

- Qu'est-ce que l'audit interne et quelle est son importance au sein des banques ?
- Qu'est-ce qu'un risque et comment en peut le gérer ?
- Comment une entreprise peut-elle gérer efficacement les risques auxquels elle fait face ?
- Quelles sont les justifications de l'audit interne dans les banques et comment contribue-t-il à la gestion des risques ?

Hypothèses

Afin d'explorer cette problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : les banques se fient à l'audit interne pour la gestion des risques et l'adaptation aux exigences environnementales.
- Hypothèse 2 : l'audit interne contribue à la maîtrise des risques en fournissant des services de conseil à l'institution.
- Hypothèse 3 : l'auditeur interne s'engage à suivre plusieurs procédures qui lui permettent de maîtriser les risques auxquels l'institution est exposée.

Ces hypothèses constitueront la base de notre analyse et nous permettront de déterminer dans quelle mesure l'audit interne contribue à la gestion des risques dans le secteur bancaire. En examinant ces aspects, nous espérons obtenir une compréhension plus approfondie de l'importance de l'audit interne et de ses implications pour la stabilité financière des institutions bancaires. En explorant ces éléments, nous chercherons à démontrer comment l'audit interne

est-elle amenée joue un rôle crucial dans la gestion des risques, tout en soulignant ses effets sur la stabilité et la sécurité des institutions financière.

Methodologie

Afin d'étudier la problématique et pouvoir répondre aux questions posées, nous avons adopté la méthode descriptive analytique, car elle convient parfaitement à ce type d'étude en général, et à la nature spécifique du sujet en particulier.

Outils utilisé

Dans le cadre de cette recherche, les sources suivantes ont été exploitées.

Pour la section théorique : livre, article, rapport, thèses et ressources en ligne.

Pour la section pratique : J'ai employé diverses méthodes pour recueillir les informations indispensables à une étude de qualité, notamment les méthodes d'entretiens, d'observations et des questionnaires.

Structure de l'étude

Cette étude, elle a été structurée en deux chapitres théoriques et un chapitre dédiés à l'étude de cas sur l'établissement de refinancement hypothécaire (SRH). Le premier chapitre explore le cadre théorique de l'audit interne, divisé en deux sections : la première section examine la nature générale de l'audit interne, tandis que la seconde se concentre sur l'audit interne spécifique aux banques. Le deuxième chapitre traite de la gestion des risques bancaire. La première section de ce chapitre présente les généralités sur la gestion des risques bancaire, incluant la définition, les types et les principes, la seconde section intègre les informations des deux premiers chapitres pour montrer comment l'audit interne contribue à la réduction des risques bancaires.

Le chapitre pratique se compose de deux sections : la première décrit l'établissement de refinancement hypothécaire, la deuxième propose une étude de cas sur le rôle de l'audit interne dans la diminution des risques bancaires au sein de cet établissement.

***CHAPITRE 01 : cadre générale de
l'audit interne***

Introduction

L'époque ou l'initiation d'un audit interne était perçue comme un signe de méfiance envers les audités est désormais révolue. Aujourd'hui, l'audit interne est perçu comme une approche proactive est bénéfique, similaire à la maintenance préventive des équipements industriels ou au soutien dans le diagnostic de problèmes. Cet examen, à la fois particulier et professionnel, l'audit interne est désormais considéré comme un apport salutaire à la santé organisationnelle d'une entreprise. Celui-ci, en tant que profession génératrice de valeur ajoutée, joue un rôle crucial en qualité de partenaire stratégique de la direction générale et du management. Son objectif principal est d'assurer la maîtrise des opérations de l'organisation et une gestion efficace des risques

Ce chapitre est divisé en deux sections : la première section s'intitule la nature de l'audit interne quant à la deuxième elle s'intitule l'audit interne au sein des banques.

Section 01 : nature de l'audit interne

Pour identifier la nature de l'audit interne, j'ai commencé par aborder son histoire ainsi que les étapes de son développement au fil du temps et les définitions récentes.

I. L'histoire de l'audit interne

Bien que le terme « d'audit » soit relativement récent, le concept lui-même est plus ancien. La première forme d'audit connue est « l'audit comptable et financière », également appelé « commissaire au compte ». Ce type d'audit est apparu en réponse à la nécessité de vérifier la précision et la fiabilité des comptes financiers.

L'évolution des pratiques de contrôle des comptes a accompagné le développement des structures économique et des grandes organisations administratives et commerciales. Au XIXe siècle, avec l'émergence de l'entreprise moderne, connue encore aujourd'hui, les pratiques d'audit ont commencé à se systématiser. C'est à cette époque que l'audit a progressivement pris la forme qu'on lui connaît aujourd'hui.

L'audit comptable et financier a connu une évolution significative au niveau méthodologique. Au début, le processus consistait principalement en une vérification détaillée de toutes les écritures comptables enregistrées dans le journal. Cependant, cette méthode

présentait des problèmes d'exhaustivité, ce qui a conduit à l'adoption de l'approche par systèmes. Cette nouvelle approche visait à évaluer les systèmes de contrôle interne avec l'idée que toute défaillance à ce niveau pourrait entraîner des erreurs comptables et, par conséquent, affecter la qualité des comptes.

Dans le but de réduire les coûts des missions d'audit, les auditeurs ont développé une approche par les risques, qui décompose la mission d'audit comptable et financière en trois phases principales :

1. **Phase de prise de connaissance** : Lors de cette phase, l'auditeur collecte des informations pour comprendre l'entité et identifier les zones de risque potentielles. Cette compréhension initiale permet de structurer les phases suivantes de l'audit.
2. **Phase dévaluation du contrôle interne** : Basée sur les zones de risque identifiées lors de la phase précédente, l'auditeur cherche des éléments de présomption concernant l'efficacité des contrôles internes. Cette évaluation permet de déterminer l'étendue des investigations nécessaires pour la phase suivante.
3. **Phase d'examen des comptes** : Dans cette phase, l'auditeur rassemble suffisamment de preuves pour juger de la qualité des comptes financiers. Il s'agit de la phase de vérification finale où l'auditeur confirme la fiabilité des états financiers de l'entité.

Pour minimiser les coûts de mission d'audit, les entreprises ont formé des comptables internes pour assumer une partie des tâches traditionnellement effectuées par le commissaire aux comptes. Cette stratégie consiste à réduire le temps consacré à l'audit externe et, par conséquent, les honoraires associés.

Le rôle du comptable salarié, ou auditeur interne, a été rapidement reconnu pour son efficacité dans la fonction comptable et financière, en raison de ce succès, les entreprises ont commencé à solliciter les auditeurs internes pour d'autres fonctions au sein de l'organisation, marquant ainsi l'émergence de l'audit interne dans son sens moderne.

Il est important de noter la différence entre l'audit comptable et financier, et l'audit interne. Pour l'audit comptable financier, l'évaluation du contrôle interne est un moyen de cadrer l'étendue des investigations nécessaires. En revanche, pour l'audit interne, l'évaluation du contrôle interne est une fin en soi, visant à assurer que toutes les fonctions de l'organisation sont conformes aux normes et aux objectifs fixés.

Historiquement, l'audit interne a émergé principalement pour répondre à la nécessité de réduire les couts des missions de commissaire aux comptes, en particulier dans les grandes entreprises. Cette évolution a permis d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des processus de contrôle interne. Tout garantissant une meilleure gestion des risques à tous les niveaux de l'organisation.¹

Tableau : les étapes de l'évolution de l'audit interne

PERIODE	OBJECTIF DE LAUDIT	ETENDUE DE L'EXAMEN	L'IMPORTANCE DU CONTROLE INTERNE
Avant 1500	Découverte des manipulations et des détournements.	Détail complet	Non reconnu
1500-1850	Découverte des manipulations et des détournements.	Détail complet	Non reconnu
1850-1900	Evaluation de la solidité du rapport et de la situation financière, découverte des manipulations et des erreurs.	Quelques sélections mais principalement révision détaillée	Non reconnu
1905-1922	Evaluation de la solidité du rapport et de la situation financière, découverte des manipulations et des erreurs.	Révision sélective	Reconnaissance superficielle
1922-1940	Evaluation de la solidité du rapport et de la situation financière, découverte des manipulations et des erreurs.	Révision sélective	Début d'intérêt
1940-1960	Evaluation de la solidité du rapport et de la situation financière.	Révision sélective	Intérêt et forte concentration

Source : Mohamed Samir Al-Abat, Abdullah Helal, Fondements scientifiques et pratiques de l'audit, Maison de l'Université, Alexandrie (Égypte), 1999, p. 16.

¹ SCHICK, p., VERA, j., & BOURROUILH- PAREGE, o. (2010). *audit interne et référentiels de risques*. paris: Dunod.p'23/24)

II. Concept de l'audit interne

La définition de l'audit interne date du 21 mars 2000 et a été approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI-institut français de l'audit et du contrôle interne. Il est dit : « *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 conseil pour les améliorer, et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.* ».²

Définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999

Selon l'ordre des experts comptables de 1977 définit l'audit interne comme suit :

« *L'audit interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise et qui a pour but la sauvegarde du patrimoine, la bonne circulation de l'information, le respect des directives et l'optimisation des performances.* »³

Quant aux normes ISO8402 il la définit de cette manière :

« *Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et son aptes à atteindre les objectifs* »⁴

De ces définitions on comprend que l'audit interne est un pilier fondamental pour les organisations, se distinguant par son indépendance et son objectivité. Il permet d'évaluer la maîtrise des opérations et de fournir des conseils pour les améliorer, ainsi contribué à la création de valeur ajoutée, en utilisant une approche systémique et méthodique, l'audit interne évalue les processus de gestion des risques, contrôle et de gouvernance d'entreprise, en avançant des recommandations pour renforcer leur efficacité.

L'audit interne est aussi définit comme étant un ensemble de mesure qui vise à assure la maîtrise de l'entreprise, ce qui englobe la protection des actifs, la bonne circulation de l'information, le respect des directives et l'optimisation des performances. En ce sens, il joue

² L'IIA (the Institute of internal Auditors) juin 1999 traduite par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) mars 2000

³ L'ordre des experts comptables de 1977

⁴ Compendium de norme ISO 9000 Management de la qualité, 5ème édition, P 36.

un rôle préventif et correctif, qui va garantir que les actifs de l'entreprise soit protégés et que les informations puissent circuler de manière fluide, permettant ainsi une prise de décision éclairée et conforme aux objectifs stratégiques.

De plus, l'audit interne est un examen méthodique et indépendant qui vérifie si les activités et les résultats relatifs à la qualité sont conformes aux dispositions préétablies et dans le cas où ils sont mises e, œuvre efficacement, cet aspect de l'audit interne fait en sorte que les pratiques et procédures respectent les normes et attente, et quelle permettent d'atteindre les objectif fixés par l'organisation.

En conclus, que l'audit interne est une fonction polyvalente qui assure la maîtrise des opérations, la protection des actifs, la qualité de informations, la conformité aux normes et la gestion des risques. Il contribue à l'optimisation des performances et a l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, tout en apportant une valeur ajoutée grâce à ses évaluations et recommandations rigoureuses et méthodiques.

III. Objectifs de l'audit interne

Les objectifs de l'audit interne peuvent varier en fonction de la taille, la structure et des exigences de l'institution. L'objectif principal est d'aider le personnel de l'institution à accomplir leurs taches avec efficacité et efficience.⁵

1. La régularité :⁶

Dans un premier temps doit vérifier la conformité des données aux normes légales et règlementaires. Cela signifie examiner si les informations sont exactes et respectent les règles de conduite établies par la législation. De plus, l'auditeur doit également s'assurer que les enregistrements sont effectués dans les délais impartis.

2. La sincérité :

La notion de sincérité est souvent préférée à celle d'exactitude, car elle implique une marge de tolérance dans la précision. Les auditeurs tiennent compte de la bonne foi des dirigeants pour

⁵COLASSE Bernard Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, 2ème édition, 2009, p 63.

⁶ COLASSE Bernard Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, 2ème édition, 2009,

émettre leur opinion. Ils vérifient que ces derniers agissent de bonne foi pour présenter les comptes de l'entreprise de manière fidèle et honnête.

3. L'exhaustivité :

Laudateur doit s'assurer que toutes les opérations sont recensées, comptabilisées et enregistrées dans leur ensemble.

4. La propriété :

Cela signifie que les éléments d'actif sont étayés par droits acquis et que les éléments de passif sont fondés sur des obligations réelles.

5. L'existence :

Cela signifie que les éléments matériels ont une existence concrète, qu'ils sont physiquement présent, soit dans les locaux de l'entreprise, soit en dépôts chez des tiers.

6. Amélioration de la gestion :

L'audit qui a pour objectif principale de certifier les comptes, il a élargi son champ d'intervention à l'amélioration des procédures au sien de l'entreprise. En effet, en synthétisant les objectifs précédents tel quel la régularité et la sincérité, on constate que l'auditeur contribue à améliorer la gestion. Il est ailleurs tenu de le faire, car le rapport qu'il établit à la fin de sa mission doit être évalué de manière constructive. Cela signifie que l'auditeur doit d'abord exprimer son avis sur les aspects financiers et comptables, puis mettre en avant les points forts à encourager et les points faibles à remettre en question dans l'ensemble des structures qu'il a examinées. En d'autres termes, il fera des recommandations en matière de gestion. De plus, sa responsabilité totale envers ceux qui lui ont confié la mission le rend très écouté, que ce soient des actionnaires ou des dirigeants.

C'est objectifs sont atteint à travers plusieurs étapes constituées de divers activité telles que :

7

- Examiner et évaluer le système de contrôle interne de l'institution.
- Vérifier la validité et la fiabilité des moyens utilisés.

⁷ HERRBACH Olivier, Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier une approche par le contrat psychologique, Thèse de doctorat, Université de Toulouse, 2000, P18.

- S'assurer de la viabilité des principes comptables, des méthodes et des politiques utilisées, vérifier leur conformité aux normes et les comparer à la réalité pour déterminer la fiabilité des éléments des états financiers publiés.
- Evaluer la qualité de l'exécution des responsabilités et des activités définies.
- Suivre la mise en œuvre des plans et l'atteinte des objectifs, traiter les écarts en identifiant leurs causes et en les évaluant.
- S'assurer de l'exactitude et de la précision des informations émises.
- Réduire et limiter les risques en proposant des suggestions et des solutions pour éviter les erreurs et améliorer la qualité et l'efficacité des activités, afin d'augmenter la valeur ajoutée de l'institution.
- Créer de la valeur ajoutée et augmenter l'efficacité des activités de l'institution en fournissant des conseils et des directives.
- Vérifier la conformité des employés aux procédures, politiques et lois applicables et fournir un avis technique impartial.

Il existe d'autres objectifs incluant :

- Aider les gestionnaires à atteindre la productivité maximale possible.
- Vérifier l'exactitude des données comptables enregistrées dans les livres et registres et la fiabilité de ces données.
- Fournir un avis technique impartial basé sur des preuves solides concernant la conformité des états financiers préparés par l'unité avec les enregistrements dans les livres et registres, et évaluer dans quelle mesure ces états financiers reflètent le résultat des opérations de l'unité, en termes de bénéfice ou de perte, ainsi que la situation financière de l'unité à la fin de la période examinée.

Ces objectifs ont pour but de garantir une gestion efficace et à encourager une amélioration continue au sein de l'institution, tout en assurant la conformité et la fiabilité des informations financières.

IV. Types d'audit interne

L'audit possède plusieurs types afin qu'elle puisse atteindre les différents objectifs.⁸

- ***Audit complet :***

L'audit complet consiste pour l'auditeur à examiner tous les états financiers sans exception. Ce type d'audit est couramment utilisé lorsque la taille des projets est petite et que les opérations sont limitées. Cependant, avec l'expansion et le développement des entreprises, il devient de plus en plus difficile pour les auditeurs d'examiner tous les dossiers en détail. De plus, la complexité accrue des projets et des systèmes de contrôle interne peut relever des lacunes dans les tests.

- ***Audit partiel :***

L'audit partiel se concentre sur une partie spécifique de l'activité, limitant ainsi l'opinion de l'auditeur à ce domaine particulier. Cette approche restreint la liberté de l'auditeur, d'où l'importance d'utiliser des documents pour définir clairement le périmètre de l'audit, afin d'éviter toute négligence ou omission et de protéger l'auditeur.

- ***Audit financier :***

L'audit financier vise à vérifier que les états financiers sont corrects, reflètent fidèlement la réalité et fiables. Cet audit s'appuie sur l'examen de tous les types de comptes et des procédures des entités auditées, assurant ainsi la véracité des informations financières.⁹

- ***Audit de conformité :***

Cet audit s'assure que l'institution respecte les procédures externes, telles que les instructions de la banque centrale et les réglementations des marchés financiers pour les entreprises cotées, ainsi que les politiques et décisions internes émises par les dirigeants et les conseils d'administration.

⁸ COLASSE Bernard Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, 2ème édition, 2009,

⁹ DJEBARRA Abdelmadjid, La pratique de l'audit comptable et financier en Algérie dans le cadre des nouvelles orientations économiques, Mémoire de Magistère, Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, 2001, P26.

- ***Audit opérationnel :***

L'audit opérationnel consiste à vérifier et évaluer la mise en œuvre des directives et procédures émises par la direction au sein des différentes opérations de l'institution. Il inclut la vérification des documents et dossier afin de rédiger un rapport sur les écarts observés.¹⁰

- ***Audit administratif :***

L'audit administratif vise à examiner, étudier et évaluer les objectifs, plan, politiques, procédures, systèmes et méthodes de contrôle, ainsi que les moyens d et ressources opérationnels et humains. Il inclut également l'évaluation de la qualité de la gestion des risques et du contrôle dans le cadre des objectifs de l'organisation.

- ***Audit des systèmes d'information :***

Cet audit évalue la sécurité, l'intégrité et la fiabilité des opérations des systèmes d'information, ainsi que les données qu'ils proposent. Cela inclut la vérification des registres des opérations financières et opérationnelles, ainsi que les rapports basés sur ces registres, contiennent des informations précises, fiables, opportunes, complètes et utiles.¹¹

- ***Audit environnemental :***

L'audit environnemental vérifie que l'entité adopte et respecte les principales pratiques environnementales, et quelle est capable de contrôler et de prévenir toute violation future susceptible de nuire à l'environnement et d'affecter l'exactitude des états financier de l'entité.¹²

V. Normes internationales d'audit

Dans l'audit interne le respect des normes international et primordial, elles sont considérées comme étant un moyen pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leurs responsabilités, elle serve de mesure à la qualité de la performance de l'auditeur interne, étant donné qu'il s'agit de l'un des outils de contrôle les plus important et indispensable qui doit être appliqués en fonction des exigences de l'environnement économiques et financier local. Sans compter le faite que ces normes sont un référentiel indispensable car elle représente l'objectif

¹⁰ RAFFEGEAU Jean, Audit et contrôle des comptes (Tome 1), Publi-Union, 1979, p 10

¹¹ [Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel - Février 2003 \(bis.org\)](#)

¹² [Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel - Février 2003 \(bis.org\)](#)

que l'auditeur interne se doit d'atteindre, parmi ces normes figure celle de l'institut des auditeurs interne (IIA), qui sont considéré comme les plus répondues. Ils ont fixé deux normes ; les normes de qualification et les normes de fonctionnement.¹³

Normes de qualification :

Les normes de qualifications expriment les caractéristiques que doivent présenter les organismes et les personnes qui accomplissent les activités d'audit interne. Elles se composent de quatre articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires et normes de mise en œuvre.

- **1000 : mission, pouvoir et responsabilités** : la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent formellement être définis dans une charte, être cohérente avec les normes, le code de déontologie, la définition l'audit interne et être dument approuver par le conseil.
- **1100 : Indépendance et objectivité** : l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité.
 - **1110 : Indépendance dans l'organisation** : le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation donnant la possibilité aux auditeurs interne d'exercer leur responsabilité.
 - **1120 : Objectivité individuelle** : les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt.
 - **1130 : Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité** : si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromise dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. la forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.
- **1200 : Compétence et conscience professionnelle** : les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.
 - **1210 : Compétence** : les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement

¹³ Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Institut des auditeurs internes (IIA),

posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

- **1220 : Conscience professionnelle** : les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.
- **1230 : Formation professionnel continue** : les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, savoir-faire et autres compétence par une formation professionnelle continue.
- **1300 : programme d'assurance et d'amélioration qualité** : le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.
 - **1310 : Evaluations du programme qualité** : l'audit interne nécessite l'adoption d'un processus permettant de surveiller et d'évaluer l'efficacité global du programme qualité. Ce processus doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.
 - **1320 : Rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité** : le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la direction générale qu'au conseil.

Normes de fonctionnement :

Les normes de fonctionnement elles décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis. Elles se composent de sept articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires.

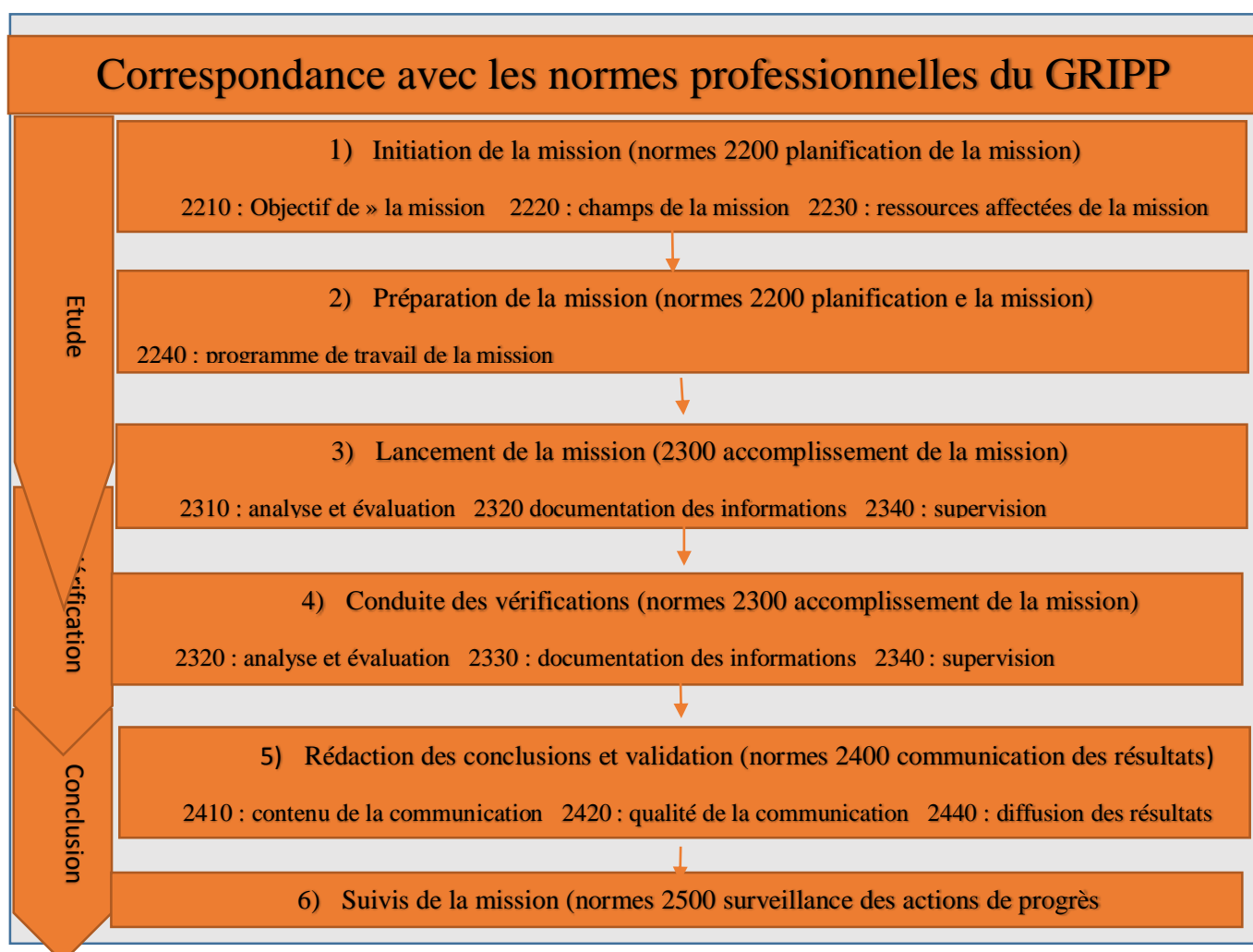
- **2000 : Gestion de l'audit interne** : le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.
 - **2010 : Planification** : le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

- **2020 : Communication et approbation** : le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au conseil son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation
- **2030 : Gestion des ressources** : le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à cette activité soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.
- **2040 : Règles et procédures** : le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne.
- **2050 : Coordination** : afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.
- **2060 : rapports à faire direction générale et au conseil** : le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit.
- **2100 : nature du travail** : l'audit interne doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribuer à leur améliorations sur la base d'une approche systématique et méthodique.
 - **2110 : management du risque** : l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.
 - **2120 : contrôle** : l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant son amélioration continue.
 - **2130 : gouvernement d'entreprise** : l'auditeur interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration.
- **2200 : Planification de la mission** : l'auditeur interne doit concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.
 - **2210 : Objectifs de la mission** : les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.
 - **2220 : Champ de la mission** : le champ doit être suffisant pour répondre aux objets de la mission.

- **2230 : Ressources affectées à la mission** : les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.
- **2240 : Programme de travail de la mission** : les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ce programme de travail doit être formalisé.
- **2300 : Accomplissement de la mission** : les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documentations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.
 - **2310 : Identification des informations** : les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.
 - **2320 : Analyse et évaluation** : les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leurs missions sur des analyses et évaluations appropriées.
 - **2330 : Documentation des informations** : les auditeurs internes doivent documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.
 - **2340 : Supervision de la mission** : les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel du personnel effectué.
- **2400 : communication des résultats** : les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.
 - **2410 : Contenu de la communication** : la communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions.
 - **2420 : qualité de la communication** : la communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive ; complète et émise en temps utile.
 - **2430 : indication de non-conformité aux normes** : lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément aux normes, la communication des résultats doit indiquer.
 - **2440 : diffusion des résultats** : le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

- **2500 : surveillance des actions de progrès** : le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.
- **2600 : acceptation des risques par la direction générale** : lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil aux fins de résolution.

Figure 01 : Lien entre les étapes de la méthodologie d'une mission d'audit interne et les normes professionnelles



Source : (SCHICK, VERA, & BOURROUILH- PAREGE, 2010)p (79)

Section 02 : audit interne dans les banques :

L'audit interne occupe une place dans les institutions financières, en particulier les banques, où il joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance et la gestion des risques. Dans cette section nous allons aborder tout ce qui concerne les principes fondamentaux de l'audit interne dans le secteur bancaire, dans lequel on va le définir, sa nature, ces principes et objectifs.

I. concept et la nature de l'audit interne dans les banques

1. concept de l'audit interne dans les banques

Pour le secteur bancaire l'audit interne représente une activité indépendante et objective qui a pour but d'évaluer la gestion des risques, les contrôles internes et les processus de gouvernance d'une banque car les pratiques seules du secteur bancaire ne suffisent pas à s'en prémunir, sans ce processus d'audit interne les banques risquent la faillite, des litiges avec les parties prenantes ou bien des sanctions, il est donc important qu'une unité soit mise en place afin d'améliorer les opérations bancaires en vérifiant l'efficacité des contrôles, en identifiant les risques potentiels, en assurant la conformité aux règlements et en fournissant des recommandations pour diminuer les risques et enfin optimiser les ressources.

Dans ce contexte, l'auditeur interne pour assurer la fiabilité de la situation se doit de :

- Examiner et évaluer l'efficacité et l'adéquation du système de contrôle interne, vérifier le respect des tâches de contrôle interne en analysant les risques du système de contrôle interne et en assurant de l'accomplissement des responsabilités.
- Réviser l'efficacité de l'utilisation des ressources mises à disposition pour atteindre les objectifs de la banque, examiner la mise en œuvre des opérations avec une efficacité raisonnable.
- S'assurer de l'exactitude et la précision des informations enregistrées dans les livres et les registres de la banque, les analyser pour s'assurer de leur pertinence pour l'usage auquel ils sont prévus, pour ce faire il les relie et les compare afin de tirer des conclusions qui permettent d'aider à l'orientation des activités de la banque. ¹⁴

Les responsabilités sont confiées par le conseil d'administration et la haute direction, on veille à ce que la fonction d'audit interne soit assurée par un personnel compétent au sein de

¹⁴ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/450/13/1/149253>

dispositifs de contrôle interne fiable et rationnels. Qui prennent en compte les risques potentiels et garantissent la continuité des activités avec une liquidité suffisante pour approuver les états financier conformément aux exigences légale ainsi que par les procédure en vigueur, afin de présenter une image Fidel de la situation financière réelle des opération bancaires, cela permet aux auditeur interne de fournir un avis qui soit impartial et technique aux banques centrales et aux autorités de réglementation pour leur évaluation respective.

2. Nature de l'audit interne dans les banques

Dans la gestion de l'économie le secteur bancaire joue un rôle essentiel, ce qui explique pourquoi il effectue de multiple transaction dans divers départements, aussi pourquoi il se complexifie davantage en regardant les récents développements, il est donc indispensable de consacré une entité interne qui soit indépendante afin de surveiller ses performance. L'entité à qui incombe cette responsabilité se trouve être l'audit interne, qui est crucial pour les banques et englobe toutes les activités bancaires sans exception.

Pour se faire elle s'appuie sur un éventail de procédures et de missions.

- Examiner et évaluer efficacité et l'adéquation des systèmes de contrôle interne.
- Vérifier le respect des missions de contrôle en analysant les risques et en s'assurant de la responsabilité des taches.
- Evaluer la conformité de la banque aux politiques et contrôles relatif aux risques.
- Evaluer la fiabilité du travail, y compris la précision, l'intégrité et l'exhaustivité des opérations.
- Evaluer l'adéquation des informations financières et administratives pour la prise de décision.
- Evaluer la continuité et la fiabilité des systèmes d'information électroniques.
- Vérifier que le travail dans les différents départements et services de la banque se déroule de manière à assurer efficacité et l'efficience.¹⁵

¹⁵ <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/195/5/2/30162>

II. Principes et objectifs de l'audit interne dans les banques

1. Principes de l'audit interne dans les banques

Les principes de l'audit interne dans le secteur bancaire sont comme suit :

➤ ***La continuité :***

Ce principe implique la nécessité d'une fonction d'audit interne continue en ce qui concerne l'exécution des tâches et des responsabilités, la haute direction est responsable de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la continuité de cette fonction, en adéquation avec la taille de la banque et la nature de ses activités, notamment en ce qui concerne la fourniture des ressources nécessaires et du personnel qualifiée pour atteindre les objectifs de l'audit interne.

➤ ***La stabilité, l'objectivité et l'intégrité :***

L'audit interne doit être une activité indépendante des activités auditées, c'est ce qui va permettre aux auditeurs de fournir des rapports fiables et objectifs sans interférence extérieur. Bien que les auditeurs internes soient rattachés à la direction, ils se doivent de travailler de façon autonome et rendre compte directement au comité d'audit, les informations disponibles reflètent les résultats de la surveillance et de l'évaluation des différentes activités, ainsi que la détection des fraude internes.

➤ ***Compétence professionnelle :***

Afin de mener à bien les missions d'audit interne dans la banque il est essentiel pour les auditeurs internes d'avoir la compétence professionnel, cela inclut la connaissance, l'expérience et la formation continue dans le cadre d'une politique de formation régulière pour chaque employé du département d'audit interne.

➤ ***Document d'audit interne :***

C'est d'une importance primordiale pour chaque banque de disposer d'un document d'audit interne qui confirme et renforce la présence et l'autorité de l'audit interne en son sein, dans le document il doit être fait référence les objectifs, le champ d'application, la position du département d'audit interne dans l'entité, ses responsabilités, et ses relations avec les autres fonctions de contrôle, il doit être approuvé par le comité d'audit du conseil d'administration. La haute direction doit également permettre au département d'audit d'accéder à tous les documents et information dont elle a besoin, et de communiquer directement avec n'importe

quel employé pendant la réalisation des missions d'audit. Le document doit aussi préciser les domaines où le département d'audit fournit des conseils et les conditions de ces conseils.

- **Porté et domaine d'activité du département d'audit interne** : toutes les activités de l'institution doivent être soumises à l'audit, même celles en dehors de la structure organisationnelle de l'institution, telles que les activités de filiales et des succursales, cela inclut :
- La révision de l'efficacité des procédures de gestion des risques et des méthodes d'évaluation des risques.
 - La révision des systèmes d'information financiers et administratifs, y compris les systèmes d'information électroniques et les services bancaires électroniques. la vérification de l'exactitude et de l'intégrité des registres comptables et des rapports financiers. La vision des procédures de protection des actifs et leur efficacité, ainsi que l'évaluation des méthodes utilisées par la banque pour évaluer son capital et son lien avec les risques potentiels.
 - L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des opérations, la révision de nouveaux systèmes pour s'assurer de leur conformité avec les lois, règlements, manuels, procédures et politiques. La vérification de la fiabilité des rapports périodiques en temps opportun et la réalisation d'enquêtes spéciales si nécessaires.

2. Missions de l'audit interne dans les banques

L'audit interne, grâce à son indépendance des autres activités, joue un rôle crucial au sein de l'institution bancaire. Cette indépendance, clairement définie dans la structure organisationnelle, lui confère diverses responsabilités et missions essentielles :¹⁶

- **Conseils et recommandations :**

Fournir des conseils et des recommandations à la direction sur les questions nécessitant une attention particulière. L'objectif est d'assurer une gestion prudente et éclairée des activités bancaires.

¹⁶ david autissier, nature des changements produits par une mission d'audit interne, tome 7, date 2001/2, édition : association francophone de comptabilité.

- **Plan de travail annuel :**

Elaborer un plan de travail annuel en se concentrant sur les éléments à haut risque. Cela permet de prioriser les ressources et les efforts pour traiter les zones les plus vulnérables.

- **Plannings et programmes d'audit :**

Concevoir des plannings annuels et des programmes opérationnels détaillés pour chaque mission d'audit. Cette organisation garantit une couverture complète et systématique des activités auditées.

- **Rapport d'audit :**

Préparer des rapports d'audits clairs et concis, et les soumettre à la direction générale. Ces rapports fournissent une évaluation objective des contrôles internes et des processus de gestion des risques.

- **Missions spécifiques :**

Mener des missions spécifiques à la demande de la direction générale, notamment en cas de problèmes ou d'infractions nécessitant une enquête approfondie. Cela permet de traiter rapidement et efficacement les situations critiques.

- **Examen de la conformité et plan d'audit :**

Examiner la conformité aux politiques, procédures et principes applicables, élaborer un plan d'audit complet pour évaluer les risques des opérations bancaires dès leur apparition, et discuter des résultats au niveau du conseil d'administration pour améliorer la performance globale.

3. Procédures de l'audit interne dans les banques

Afin d'appliquer efficacement les normes et atteindre les objectifs bancaires, il est essentiel de suivre des procédures appropriées, cela commence par la définition des objectifs généraux par la direction générale de la banque, en fournissant les ressources nécessaires pour les atteindre sans s'écarter des objectifs communs, dans le but de sécuriser les opérations, d'améliorer l'efficacité et la qualité des services, et de contrôler les opérations et la qualité des services et de contrôler les opérations ainsi que leur correcte exécution.

Il est également crucial de respecter le principe de séparation des fonctions et d'assurer l'objectivité des comptes. L'utilisation d'un guide des procédures permet de contrôler et d'exécuter les opérations correctement, en tenant compte du niveau élevé de risque dans les banques. Parmi les autres procédures, on peut citer :

- Examiner et évaluer efficacité et l'adéquation du système de contrôle interne et des systèmes de régulation interne.
- Evaluer la conformité de la banque aux politiques et contrôles relatifs aux risques.
- Evaluer la précision et fiabilité du travail.
- Evaluer l'adéquation des informations financières et administratives pour la prise de décision.
- Evaluer la continuité et la fiabilité de systèmes d'information électroniques.
- Vérifier que le travail dans les départements et les services de la banque se déroule de manière à assurer efficacité et l'efficacité du travail.¹⁷

Conclusion

L'importance de l'audit interne réside dans la vérification de la réalisation des opérations bancaires conformément aux normes établies relatifs aux activités bancaires. Il s'agit d'un audit à la fois exécutif et administratif, essentiel pour la conformité et l'efficacité des activités bancaires.

En Algérie, l'audit interne travaille en étroite collaboration avec la banque centrale, le comité bancaire, la cour des comptes et les commissaires aux comptes. Cette collaboration permet d'améliorer et de corriger les procédures de contrôle en place, de mesurer l'efficacité et l'utilisation des ressources disponibles et d'apporter une valeur ajoutée à l'institution.

L'audit interne évalue également la gestion des risques et propose des solutions et des recommandations pour les améliorer, grâce à ces efforts, les banques peuvent non seulement accomplir leurs tâches, mais aussi progresser et se développer en assurant leur santé et leur sécurité.

En résumé, l'audit interne est indispensable pour le bon fonctionnement et la croissance des banques, car il garantit la conformité, l'efficacité et la gestion proactive des risques.

¹⁷ david autissier, nature des changements produits par une mission d'audit interne, tome7, date 2001/2, édition : association francophone de comptabilité.

CHAPITRE 02 : gestion des risques
dans le secteur bancaires

Introduction

Le concept de gestion des risques est devenu omniprésent dans le monde des entreprises, il permet d'anticiper et d'atténuer les risques potentielle aux quel l'entreprise est confronté qui pourrais nuire à la réalisation de ces objectifs .il fait partie intégrante de ces valeur et de sa culture, il s'associe à la majorité des entités de l'entrepris. Ce dernier et d'autant plus présent dans les banques, en raison de la multitude des risques au quelle le secteur financier est exposé, en ajoutant a ca leurs diverse activité et les différents type d'objectifs des banques, compte tenu des conditions a risque qu'il travers. Il devient évident de la nécessité et du besoin de la profession d'audit interne, afin de contribuer à l'amélioration des conditions actuelles et futures en procédant à la mise en place d'une stratégie préventive et active en ajoutant de la valeur en faisant en sorte d'amélioré la qualité de leurs activités.

Dans ce chapitre nous allons d'abord aborder dans la première partie dans lequel on va abordé des généralités sur la gestion des risques. Quand a le deuxième parti on va aborder du rôle de l'audit interne dans la réduction des risques dans les banques.

Section 01 : généralités sur la gestion des risques dans le secteur bancaires

Les risques qui entoure le secteur bancaire sont nombreux et variés, il est donc évident de déterminer leur concept, leurs types et ce pour pouvoir les gérer et les éviter

I. Définition du risque dans le secteur bancaire

Le risque est l'un des problèmes majeurs qui affecte les projets de manière significative. Il est donc essentiel de comprendre et de connaitre scientifiquement la signification du mot risque, car une augmentation du risque peut se transformer en problème primordiale alors que tous les projets sont menacés.

Le terme « risque » trouve son origine dans l'ancien mot Italien « Risco », dont l'étymologie est sujette à débats. Certaines théories suggèrent une origine latine « risicum », byzantine « rizikon », romane « rixicare » ou arabe « rizq ». Cependant, les théories les plus couramment

admisses font dériver ce terme italien du latin médiévale « resecare », qui signifie « couper », ou de l'arabe « rizq » qui signifie « dont de la providence divine ».¹⁸

Les risques offrent l'opportunité de planifier et de réduire ou d'éliminer les menaces actuelles et future. Cependant, ils peuvent également entraîner une déviation future, faisant que les objectifs fixés diffèrent de ce qui a été attendu, car ils sont considérés comme des possibilités non mesurables.

En comprend que le risque est un choix, mesurable qui est lié à l'incertitude. Il offre l'opportunité de planifier et de réduire les menaces. Enfin qu'il existe une corrélation entre le risque et la capacité de prédire un événement futur à la lumière d'informations historique antérieures. Cela signifie que nous avons la possibilité utilisé des données passées pour anticiper et réparer les événements à venir.

Le risque est un phénomène complexe qui peut être compris, évalué et géré. Il y a possibilité de le contrôler et de l'atténuer, ce qui permettra de prendre des décisions éclairées et de minimiser les pertes potentielles.¹⁹

II. Définition de la gestion du risque dans le secteur bancaire

La gestion du risque tel que nous la connaissant aujourd'hui à débiter au début du XIXe, émergence d'une gestion spécialisé dans les projets industriels, axés sur la gestion des risques. Une de ces principales taches était d'assurer la sécurité des biens impliqués dans ces projets. A compter de cette période. L'intérêt porté pour l'utilisation de méthode scientifique pour faire face au risque n'a cessé de s'accroître, d'autant plus qu'avec l'avènement de la révolution industriel, la rareté de certaines mains d'œuvre qualifiées et l'augmentation des couts de construction et de lâchât des matières que ça a engendré a confronté les entrepreneurs dans l'idée de chercher constamment des moyen de se prémunir et de réduire les risques au quel sont exposés les employer et les biens, et à indemniser mes travailleurs pour les pertes subie en raison des circonstance de leur travail.

La gestion des risques et définie comme la minimisation des conséquences qui découlent de diverses activités. Afin d'atteindre cet objectif, plusieurs approches peuvent être mises en

¹⁸ <https://www.ineris.fr/fr/risques/est-risque/comment-definir-risque>

¹⁹ DIONNE, g. (s.d.). *gestion des risques théorie et application* (éd. 2eme). economica.

œuvre. La plupart du temps, cela implique la mise en place de contrôles supplémentaires pour réduire les impacts négatifs. Cependant, d'autres stratégies peuvent également être utilisées, telles que la diversification des activités ou le partage des risques avec d'autres parties. Il est important de noter que la direction peut choisir de ne pas prendre de mesures pour réduire certains risques, soit parce qu'ils sont considérés comme acceptables, soit parce que les coûts de prévention sont élevés. Pour gérer les risques de manière efficace, il est essentiel d'identifier les risques potentiels, de les classer par ordre de priorité en fonction de leur degré de dangerosité et de déterminer le niveau de risque acceptable pour optimiser les résultats attendus.

La gestion des risques dépasse le simple fait d'évitement des risques. Elle vise à assurer la protection des actifs et des intérêts des actionnaires en mettant en place des mesures de sécurité efficaces au sein des entreprises. Cela implique l'application de normes de sécurité rigoureuses, tant pour le plan d'urgence que pour les pertes actuelles, afin de garantir une protection optimale contre les risques courants. Ce processus continu permet de s'adapter aux vulnérabilités émergentes et protéger régulièrement contre les risques actuels, qui évoluent avec le temps.

D'après les définitions précédentes, on conclut que la gestion des risques est un processus stratégique mis en œuvre par les dirigeants, qui consiste à établir des politiques et des procédures claires pour identifier, évaluer, mesurer et répondre aux risques actuels et futurs liés à leurs activités. L'objectif ultime est de limiter ou de réduire ces risques pour garantir la pérennité et la réussite de l'entreprise.

III. Types de risques dans le secteur bancaires

Il existe plusieurs types de risques bancaires

1. Risque financier

a) Risques de liquidité :

Ils surviennent lorsque la banque est dans l'incapacité d'honorer ses engagements à court terme sans encourir de perte ou sans avoir à recourir à des fonds similaires. Ce type de risque émerge lorsque les flux de trésorerie interne de la banque sont insuffisants pour couvrir les flux de trésorerie, notamment les besoins actuels et les échéances de paiement liées aux prix offerts.

b) Risque d'insolvabilité :

Le risque d'insolvabilité est plus étendu que le risque de liquidité. La distinction réside dans le fait que l'insolvabilité entraîne nécessairement une absence de liquidité, tandis que l'absence de liquidité ne signifie pas automatiquement une insolvabilité. En général, lorsque la banque n'a pas en sa disposition de fonds propres suffisants pour absorber les pertes potentielles, elle est exposée à un risque d'insolvabilité. Le risque d'insolvabilité financière est le résultat de la combinaison de divers risques auxquels la banque est exposée, notamment le risque crédit, qui découle de l'incapacité de la banque à récupérer ses fonds, et le risque de liquidité, qui affecte le capital et les réserves de la banque.

c) Risques de crédit :

Les risques de crédit se manifestent lorsque la banque octroie ou de prêts ou crédits à des particuliers et divers secteurs économiques, mais rencontrent des difficultés à récupérer le capital prêté et les intérêts associés. Ces difficultés sont causées par l'incapacité de l'emprunteur à rembourser le capital et les intérêts à la date d'échéance, ou par le refus de le rembourser malgré sa capacité financière. Ainsi, les risques de crédit exposent la banque à deux types de risques majeurs. D'une part, il y a le risque de défaillance du débiteur, qui peut être subdivisé en deux catégories : le risque de signature, où le débiteur lui-même est défaillant, et le risque pays. D'autre part, il y a le risque d'immobilisation, où les ressources de la banque sont bloquées en raison de la non-utilisation du concours par le débiteur, ce qui signifie que la banque ne peut pas rentabiliser ces ressources. Ce peut être dû à divers facteurs, tel que la nature du crédit, l'insuffisance du dossier... etc.

d) Risques de marché :

Il est défini comme étant : « les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché. Ces instruments financiers sont soumis aux risques de taux d'intérêt, aux risques de change, au risque sur les titres de propriété et sur les produits de base »²⁰

Ces risques apparaissent lorsque la valeur d'un actif fluctue en fonction de facteurs systémiques (changement économique, sociaux politiques), qui sont souvent des sources de risque non diversifiables et non évitables. Les institutions financières sont exposées à ce risque lorsque la

²⁰ Jacob, H., & Sardi, A. (2001). *Management des risques bancaires*. Paris: AFGES.

valeur des actifs ou passifs est susceptible de varier en fonction des conditions économiques générales, ces risques systémiques prennent différentes formes, telles que les variations de taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt, il se définit comme étant le risque de perte lié à une variation défavorable des taux d'intérêt. Pour générer des revenus, le taux d'intérêt sur les fonds doit être inférieur au taux d'emprunt pour l'institution financière.

e) **Risques de taux d'intérêt :**

Les risques de taux d'intérêt découlent des fluctuations des taux d'intérêt, pouvant engendrer des pertes substantielles pour la banque dans le cas où les échéances de révision des taux des engagements et des actifs ne sont pas alignées. L'absence d'un système d'information efficace au sein de la banque accentue ces risques.

f) **Risque de change :**

Ce risque correspond aux menaces actuelles et futures qui peuvent impacter les revenus et le capital de la banque en raison des fluctuations des taux de change, ces variations engendrent une diversité de risques qui affectent à la fois la banque et les investisseurs.

2. **Risque non financier**

a) **Risques opérationnels :**

Selon le Comité de Bâle le risque opérationnel se définit comme suit : « le risque direct ou indirect de pertes résultant de processus internes, de personnes et de systèmes défaillants ou inadéquats, ou d'événements externes »²¹. Il est lié à l'inefficacité ou à la défaillance des processus internes, (personnel, système d'information), ainsi qu'à des événements externes. Ces risques surviennent en raison d'erreurs humaines, incapacité des systèmes à gérer la charge de travail ou leur inadéquation aux procédures de contrôles, tels que les pertes dues à des fraudes, des violations des systèmes de contrôle et des catastrophes naturelles.

b) **Risques juridiques :**

Ces risques correspondent à l'exposition de la banque à des documents incomplets ou inadéquats, les rendant ainsi inacceptables sur le plan juridique. Cela peut survenir

²¹ [Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel - Février 2003 \(bis.org\)](#)

involontairement lors de l'acceptation de ces documents, qui se révèlent ultérieurement être irrecevables en justice.

c) *Risques politiques :*

Ce sont les risques qui découlent des changements politiques internes ou externe qui expose les banques à un gel ou à la confiscation de leurs actifs ou fonds dans des pays étrangers en cas de modifications des politiques gouvernementales de ces pays.

d) *Risque de conformité :*

Ce sont les risque auxquels la banque peut être exposée en raison de sanctions bancaires pénales, pouvant aller jusqu'à l'interdiction de poursuivre certaines de ses activités bancaires.

IV. Principe et méthode de gestion des risques

L'organisation dispose de plusieurs options pour faire face aux risques et cela est guidé par des principes et des plans méthodiques.

1. Principes de la gestion des risques

Compte tenu de l'importance de la gestion des risques, il est nécessaire d'avoir un guide ou une procédure générale pour mener à bien cette activité dans le secteur bancaire, nous les énumérerons comme suit :

a. *Responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale :*

La gestion des risques est une responsabilité qui incombe en premier lieu au conseil d'administration et à la direction générale de chaque banque. En effet, la tolérance au risque est un élément clé du succès de la stratégie bancaire. Pour que cette stratégie soit efficace, elle doit être alignée sur le niveau de risque accepté par le conseil d'administration et la direction général. Il est donc essentiel de mettre en place un processus régulier d'examen des risques et des politiques connexes, qui soit adapté aux évolutions du contexte. Cela permet de mettre en

place des mécanismes de mesure et d'identification des risques, qui sont régulièrement mis à jour en fonction des nouveaux développements.²²

b. Cadre de gestion des risques :

Afin de garantir la mise en œuvre effective des stratégies définies par la direction générale et approuvées par le conseil d'administration, la banque doit disposer d'une entité indépendante chargée de veiller à leur application. Par ailleurs, la direction générale doit également allouer les ressources financières nécessaires pour doter le personnel des moyens de mettre en œuvre ce cadre de gestion des risques et de le soutenir de manière efficace.

c. Intégration de la gestion des risques :

L'intégration de la gestion des risques a pour objectif de clarifier et de définir les liens complexes entre les différents risques au sein de la banque. En effet, il est impossible d'apprécier l'impact d'un risque spécifique sans prendre en compte les autres risques liés aux activités bancaires. La gestion des risques adopte une approche holistique à l'échelle de l'ensemble de l'institution, ce qui permet une mise en œuvre intégrée de la gestion des risques et une compréhension approfondie des relations entre les différents risques et de leurs conséquences associées.

d. Responsabilité des lignes d'affaires :

Il est établi que les activités bancaires sont réparties en plusieurs lignes d'affaires, ce qui signifie que la gestion des risques est une responsabilité partagée à tous les échelons de l'organisation. En conséquence, chaque responsable de ligne d'affaires est responsable de rendre compte des résultats spécifiques à son domaine d'activité.

e. Évaluation et mesure des risques :

Il est essentiel de mesurer l'étendue et l'impact des risques actuels et potentiels auxquels la banque est exposée, car certains d'entre eux échappent à une évaluation quantitative simple. Il est donc crucial de les évaluer régulièrement, en utilisant des méthodes quantitatives si possibles, cette évaluation doit reposer sur des principes et des méthodologies solides et clairement définis, car elle a un impact direct sur les événements attendus et inattendus.

²² Muhannad Hanna Nicolas Issa, Portfolio Risk Management, première édition, Dar Al-Raya, Jordanie, 2010, pp. 119-120.

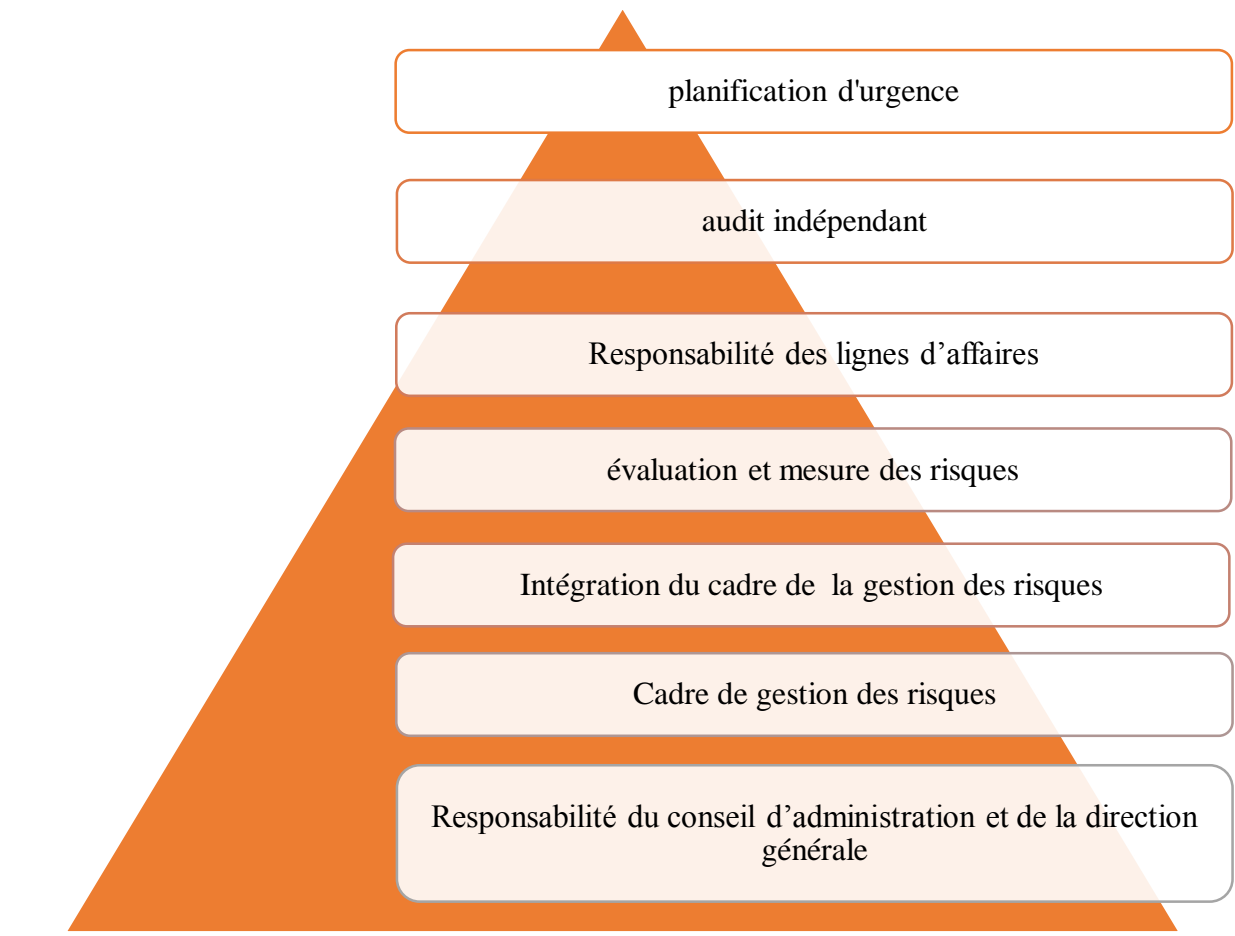
f. *Audit indépendant :*

Ce qui caractérise la gestion des risques, c'est la séparation stricte des rôles, également connue sous le nom d'indépendance fonctionnelle. Cela implique que l'évaluation des risques est menée par une entité autonome, disposant de l'autorité et de l'expertise requises pour évaluer les risques, vérifier l'efficacité des mesures de gestion des risques, et soumettre ses rapport d'audit et ses recommandations à la direction générale et au conseil d'administration.

g. *Planification d'urgence :*

La gestion des risques doit intégrer la nécessité d'élaborer des plans opérationnels d'urgence pour faire face à des situations exceptionnelles. L'objectif de cette démarche est de doter la banque d'une vision claire et précise sur la manière de gérer les événements inhabituels de manière efficace, efficiente et en temps voulu.

Le plan d'urgence doit prendre en compte l'ensemble des risques potentiels, notamment les catastrophes naturelles, la perte de confiance des clients, les exigences des autorités de régulation, ainsi que les crises financières mondiales. Il est essentiel de réviser ces plans de manière régulière et périodique pour s'assurer qu'ils restent pertinents et efficaces.

Figure 02 : principes de la gestion des risques :

Source : élaboré par mes-soins. En se basant sur d'autres recherches

2. Méthodologie de la gestion des risques

La méthodologie de la gestion des risques comprend les étapes suivantes :

a) Identification des risques :

Avant de lancer une démarche méthodologique, il est essentiel de définir clairement le problème à résoudre. Dans le contexte de la gestion des risques dans le secteur bancaire ; nous sommes conscients que les activités de l'institution sont composées de divers types de risques, tels que les risques de liquidité, de crédit, de taux d'intérêt et opérationnels. Il est donc crucial d'identifier précisément le produit ou le service qui est à l'origine du risque ou des risques en question.

b) *Mesure des risques :*

La deuxième étape implique de quantifier les différents types de risques dans les délais impartis et dévaluer leur portée, leur durée et leur probabilité d'occurrence de manière précise et continue.

c) *Contrôle des risques :*

Trois approches clés permettent de maîtriser les risques : soit éviter certaines activités à haut risque, soit atténuer les risques en les réduisant, soit neutraliser leurs effets impact.

d) *Surveillance des risques :*

Les banques doivent disposer d'un système d'information performant, capable d'identifier et de mesurer les risques avec une grande précision. Il est également crucial que ce système soit en mesure de détecter les évolutions significatives de la situation des risques de la banque, comme par exemple le défaut de paiement d'un client. Dans ce cas, le système d'information doit être en mesure de signaler l'incident. De plus, un système d'information qui tient compte des fluctuations des taux d'intérêt pour compenser les pertes de revenus sur un prêt est essentiel pour la banque.²³

²³ Ibrahim Al-Karasneh, Gestion des risques, cadres de base et contemporains de la supervision des banques et du Fonds monétaire arabe, Institut de politique économique, Abou Dhabi (Émirats arabes unis), mars 2006, p. 42 et 43.

Figure 03 : méthodologie de gestion des risques :



Source : élaboré par mes-soins. En se basant sur d'autres recherches

Section 02 : le rôle de l'audit interne dans la réduction des risques dans le secteur bancaires :

L'audit interne occupe une place prépondérante dans la maîtrise des risques bancaires. Cette fonction clé se décline en trois axes majeurs : tout d'abord, l'interconnexion entre l'audit interne et la gestion des risques bancaires ; ensuite, les étapes de l'audit de la gestion des risques bancaires ; enfin, le rôle pivot de l'audit interne dans la réduction des risques.

I. Relation entre l'audit interne et la gestion des risques dans le secteur bancaires

Une synergie étroite doit exister entre l'audit interne et la gestion des risques, afin de garantir une intégration harmonieuse de leurs processus respectifs, tout en préservant l'autonomie et l'indépendance de chaque partie. Pour cela, il est essentiel de mettre en place une politique claire qui régit l'échange de données et d'informations entre les deux parties. La gestion des risques doit ainsi permettre à l'auditeur interne de participer aux réunions stratégiques avec la direction, afin de définir une stratégie de gestion des risques pour la banque. De plus, l'accès à ses données de la gestion des risques doit être facilité, pour favoriser la collaboration et mettre en place un système de gestion de risques solide au sein de la banque. La gestion des risques doit également disposer d'un modèle opérationnel spécifique, qui servira de référence pour définir les étapes clés du processus de gestion des risques, à chaque phase de son cycle de vie. Ce modèle constitue un cadre de coopération idéal entre la gestion des risques et l'audit interne. Le processus de gestion des risques se décompose en cinq étapes opérationnelles essentielles : planification, identification, analyse, contrôle et surveillance.

II. L'audit de la gestion des risques dans le secteur bancaires et ses étapes

Les banques s'appuient sur l'audit périodique de leurs activités et de leurs tâches sur la base de la gestion des risques, et ce selon un ensemble d'étapes approuvées.

1. L'audit de la gestion des risques dans le secteur bancaires

Cette première partie consiste en un examen approfondi visant à évaluer si les objectifs définis dans le programme de gestion des risques répondent aux besoins spécifiques de l'institution, si les mesures préconisées sont appropriées et si celles mises en œuvre sont efficaces. Bien que l'audit implique une surveillance continue et ininterrompue des activités et opérations, ce programme doit faire l'objet d'une révision régulière par l'auditeur interne, suivant certaines étapes clés que nous allons détailler ci-dessous : ²⁴

²⁴ Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Institut des auditeurs internes (IIA),

a) *Etapes de planification de l'audit :*

Lors de la planification de l'audit, il est essentiel de définir des procédures précises qui recensent les informations relatives aux domaines les plus exposés aux risques élevés, identifiés à l'aide du guide des risques, qui fournit une structure de référence pour tous les risques reconnus. Dans le cadre de la planification annuelle des audits internes, les différents domaines d'audit sont évalués en fonction de leur niveau de risque, avec la participation active de la direction dans l'évaluation de ces risques.

b) *Etape d'exécution :*

Lors de l'exécution de l'audit, l'accent est principalement mis sur la vérification de la manière dont la direction de la banque et le contrôle interne travaillent ensemble pour éviter ou réduire les risques, ou si l'auditeur interne recommande d'augmenter l'efficacité des contrôles internes grâce à une collaboration directe entre l'auditeur et le responsable des risques.

c) *Etape des documents de travail :*

Au cours de l'exécution de l'audit, les informations relatives aux risques sont intégrées aux documents de travail de l'auditeur, permettant ainsi de lier chaque observation ou conclusion aux risques spécifiques auxquels la banque est exposée. Les recommandations sont ensuite élaborées en étroite collaboration avec la gestion des risques et l'audit interne. De plus, des recommandations ciblées peuvent être formulées pour traiter un risque particulier ou d'autres faits mentionnés dans les conclusions, tels que les non conformités à certaines directives internes.

d) *Etape de préparation du rapport de l'auditeur :*

Les résultats de l'audit sont consignés dans un rapport détaillé préparé par l'auditeur interne. Ce rapport expose les risques identifiés et les recommandations appropriées pour les atténuer, avant d'être soumis à la direction générale. Celle-ci examine ensuite le rapport et donne des instructions à la gestion pour résoudre les problèmes mis en évidence.

e) *Etape de suivi :*

Une fois les rapports préparés, l'étape suivante consiste à suivre la mise en œuvre des recommandations émises. Cette phase de suivi implique une surveillance et une évaluation continues du système de contrôle interne, en fonction des risques, dans le cadre d'une collaboration étroite entre l'unité dudit interne et l'unité de gestion des risques. L'objectif

ultime de ce processus est de maîtriser et de gérer de manière efficace tous les risques, afin de minimiser l'exposition aux pertes et d'assurer une gestion saine et prudente.

2. Les étapes de l'audit de la gestion des risques dans le secteur bancaires

Les étapes de l'audit de la gestion des risques bancaires sont les suivantes :

a) Revue des objectifs et des politiques de gestions des risques :

Cette étape consiste à examiner les politiques de gestions des risques de l'institution et à définir les objectifs du programme. Même en l'absence d'une politique officielle, l'analyse des procédures et du model de protection peut relever l'existence d'une politique implicite. Ensuite, il est essentiel d'identifier les objectifs du programme pour évaluer leur pertinence au regard des ressources et de la capacité de l'institution à absorber les pertes actuelle. Il s'agit de vérifier si les objectifs du programme sont alignés sur les ressources financières de l'organisation et sur sa capacité à supporter les pertes. Si les objectifs sont insuffisants, de nouveaux objectifs sont proposés et soumis à l'approbation de la direction. En cas de contradictions ou de divergences entre la mise en œuvre et la politique, une harmonisation est réalisée, soit en modifiant la politique, soit en adaptant la manière dont l'institution gère ses risques. Si les objectifs ne sont pas clairs, des recommandations sont formulées pour reformuler la philosophie de gestion des risques de l'institution et en établir de nouveaux, plus adaptés à ses besoins.²⁵

b) Identification et évaluation de l'exposition aux pertes :

Dans cette étape, il s'agit de cartographier les risques auxquels l'institution est exposée et d'examiner les stratégies mise en place pour les gérer, en utilisant des approches similaires à celles des employés lors de l'identification des risques. Si des expositions majeures ont été omises ou ignorées, l'auditeur interne doit identifier les moyens et les mesures appropriées pour y remédier, en proposant des alternatives viables. Si les moyens actuels sont jugés insuffisants, il doit consulter les parties prenantes pour apporter les corrections nécessaires et renforcer la gestion des risques.

²⁵ <https://ipco-co.com/ESMB/vol12/233.pdf>

c) *Evaluation des décisions de gestion des expositions :*

Une fois les risques identifiés et évalués, l'auditeur interne explore les différentes options pour gérer chaque risque de manière efficace. Cette étape implique une analyse approfondie de la façon dont l'institution aborde les risques, en vue de les éviter ou de les réduire au minimum.

d) *Evaluation de la mise en œuvre des techniques de gestion des risques choisies :*

Dans cette étapes, il est question d'évaluer l'efficacité de la gestion des expositions, de vérifier que les décisions prises ont été pleinement mises en œuvre et de réexaminer les mécanismes de contrôle et de financement des pertes. Conformément à la norme 2100 des normes internationales de la pratique professionnelle de l'audit interne, qui précise que « l'activité d'audit interne doit évaluer et contribuer à l'améliorer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en suivant une approche systématique et méthodique », cette étape vise à garantir que les processus en place sont solide et efficaces.²⁶

e) *Rapport et recommandations d'introduire des changements pour améliorer le programme :*

Un rapport exhaustif et détaillé est établi à la suite de l'analyse, présentant les recommandations clés pour améliorer le programme de gestion des risques. Ce rapport est ensuite soumis à l'appréciation de la direction générale, du conseil d'administration, du comité d'audit, ainsi que des actionnaires et des parties prenantes concernées, le cas échéant.

III. *Rôle de l'audit interne dans la réduction des risques*

L'audit interne occupe une place centrale dans l'évaluation des risques, notamment lors de la dernière phase où la direction prend des décisions pour gérer et répondre aux risques. La direction peut opter pour différentes stratégies ; telles que l'acceptation ou l'évitement du risque, en fonction de sa probabilité et de son impact. L'audit interne joue un rôle déterminant à ce stade en fournissant des conseils éclairés à la direction sur la meilleure option pour gérer les risques, en tenant compte du coût de cette option. Pour évaluer l'efficacité des réponses aux risques, l'audit interne vérifie l'efficacité du système de contrôle interne et son rôle dans la

²⁶ <https://ipco-co.com/ESMB/vol12/233.pdf> p(9)

gestion ou l'élimination des risques et de son exécution, conformément aux plans et objectifs de la banque. L'audit interne analyse et évalue également les risques pour vérifier l'efficacité et l'intégration des options choisies. Parmi ses principales tâches, il s'assure que le système de reporting est efficace et efficient, permettant de transmettre les informations appropriées en temps opportun au conseil d'administration sur tout ce qui concerne le processus de gestion des risques.

- Les rôles clés et fondamentaux de l'audit interne dans la gestion des risques sont les suivants :
- Fournir à la banque une assurance sur l'efficacité et l'efficience du processus de gestion des risques.
 - Garantir que l'évaluation des risques est effectuée correctement.
 - Evaluer le processus de gestion des risques.
 - Réviser le processus de gestion des risques.
 - Aider la direction à identifier les risques.
 - Conseiller et assister la direction dans la réponse aux risques.
 - Organiser les activités et les étapes du processus de gestion des risques.
 - Rassembler et orienter les différents rapports sur les risques.
 - Maintenir et appuyer les responsables de la gestion des risques.
 - Soutenir et appuyer les responsables de la gestion des risques.
 - Développer une stratégie de gestion des risques et la présenter au conseil d'administration.
 - Identifier les risques majeurs, mettre en œuvre le processus de gestion des risques et soumettre sa gestion à un contrôle rigoureux pour l'assurance des risques.
 - Prendre des décisions concernant la réponse aux risques, mettre en œuvre les mesures de réponse aux risques, et assumer la responsabilité du processus de gestion des risques.

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'audit interne implique une analyse approfondie des risques pour identifier et évaluer les menaces potentielles. À partir de la deux axes d'action principaux émergent : d'une part, l'audit interne fournit un soutien direct à la direction en élaborant des rapports préliminaires destinés aux parties prenantes ; d'autre part, il

prend en compte les facteurs de risque lors de l'élaboration du plan d'audit, ce qui permet de concentrer et d'intensifier les procédures dans les zones où les risques sont les plus élevés.²⁷

Conclusion :

La gestion des risques est un élément clé pour les institutions économiques, notamment les banques, qui sont exposées à des risques élevés. Pour maîtriser ces risques, il est essentiel pour les banques d'avoir une compréhension exhaustive de leur environnement. C'est là que l'audit interne joue un rôle crucial.

Le processus de gestion des risques se décompose en plusieurs étapes, aboutissant à la présentation d'un rapport détaillé sur les résultats de l'analyse et de l'évaluation, ainsi que des conseils et recommandations pour améliorer le programme de gestion des risques. L'audit interne permet de contrôler et de gérer les risques pour servir les intérêts de l'entreprise et assurer sa pérennité.

Pour que la gestion des risques soit efficace, il est indispensable de coordonner les efforts de tous les départements de la banque pour garantir l'accès à toutes les données relatives aux risques, définir les responsabilités, vérifier l'exactitude des données et des informations, et assurer leur flux continu pour faciliter la préparation du rapport sur les risques.

²⁷ banque, g. p. (s.d.). *cahier de la recherche de la cartographie des risques au plan d'audit*. IFACI institut français de l'audit interne et du contrôle internes.

CHAPITRE 03 : Etude de cas sur la société de refinancement hypothécaire (SRH)

Introduction

Dans ce chapitre, nous mettons en pratique les concepts théoriques développés dans les deux chapitres précédents en les confrontant à la réalité du terrain. Grâce à mon stage au sein de la société de refinancement hypothécaire (SRH), et plus spécifiquement au département d'audit périodique et d'audit interne, nous avons pu observer la pratique de l'audit interne et identifier les risques potentiels qui y sont associés, ainsi que les stratégies de gestion de ces risques. Nous avons également évalué la contribution de l'audit interne à la gestion des risques.

Le troisième chapitre est structuré en deux parties distinctes et complémentaires. Dans la première on va fournir une présentation générale et détaillée de la société de refinancement hypothécaire SRH en mettant en avant ses activités, cette partie sera l'occasion de présenter les différents différents départements et services qui composent la société. Quant à la deuxième partie on va montrer le rôle et les méthodes de l'audit interne dans la gestion des risques dans la société de refinancement hypothécaire.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons aborder la présentation générale de la société de refinancement hypothécaire (SRH) en définissant cette institution en prenant sa structure organisationnelle et nous détaillerons des activités bancaires qu'elle exerce.

I. Présentation de la société de refinancement hypothécaire (SRH) et de sa structure organisationnelle

1. Introduction de la société de refinancement hypothécaire (SRH)

Créée en novembre 1997, la société de refinancement hypothécaire a été établie par l'Etat en réponse à l'importance stratégique du secteur du logement. L'objectif était de restructurer ce secteur et de renforcer l'implication du secteur privé dans l'investissement immobilier, tout en fournissant des financements à moyen et long terme aux banques commerciales pour leur permettre d'offrir des prêts aux particuliers souhaitant devenir propriétaires.

La réforme du système de financement du logement en Algérie a abouti à la transformation de la Caisse Nationale d'Épargne et Prévoyance (CNEP) en une banque de logement, qui est devenue une société par action (SPA). Cette évolution a ouvert la voie aux banques privées et publiques pour financer le secteur du logement et proposer des prêts hypothécaire à long terme aux familles souhaitant devenir propriétaires, ainsi qu'aux entrepreneurs du secteur de la construction. Dans ce contexte, la société de refinancement hypothécaire (SRH) a été créée en 2011, avec le lancement d'un produit complémentaire visant à refinancer les prêts hypothécaires.

Lors de sa création, la société avait pour objectif principal de refinancer les portefeuilles de prêts hypothécaires détenus par les banques et les institutions financières, avec des échéances allant jusqu'à 25 ans. Cependant, en 2011, l'assemblée générale de la société a décidé d'élargir son périmètre d'activité en lançant un nouveau produit : le leasing immobilier. Cette initiative a été approuvée la même année par le Conseil de la Monnaie et du crédit (CMC), qui a autorisé la société à proposer ce produit en complément de son activité de refinancement des prêts hypothécaires.

Le crédit-bail immobilier, également connue sous le nom de leasing immobilier, est un mode de refinancement à moyen ou long terme qui permet à la société de refinancement hypothécaire (SRH) (le propriétaire) d'acquérir des biens immobiliers spécifiquement pour répondre aux besoins de son client (locataire), qui les utilise à des fins professionnelles. En échange, le locataire verse des redevances ou des loyers pendant une période déterminée. Bien que le locataire conserve son indépendance financière, il est tenu de maintenir les biens en bon état et d'en assurer une maintenance appropriée. La durée du contrat de location immobilière, qui est liée à la période d'amortissement du bien, varie généralement entre 5 et 15 ans.²⁸

2. Activités de la société SRH

a) Activité de refinancement et de titrisation

La société de refinancement hypothécaire reprend les crédits hypothécaires octroyés par les banques dans le cadre du refinancement du logement en Algérie. Elle propose deux options de refinancement des créances hypothécaires : le refinancement « avec recours » et refinancement

²⁸ GUIDE PRATIQUE Pour le REFINANCEMENT DES CREANCES HYPOTHECAIRES

« sans recours ». Seuls les établissements financiers qui répondent aux critères d'agrément peuvent bénéficier des programmes de la SRH.

➤ **Refinancement avec recours :**

- L'institution agréée (I.A) obtient le refinancement souhaité des créances octroyées aux ménages en fournissant des garanties solides équivalant à 125% du montant de refinancement demandé.
- Les créances restent au bilan de l'I.A.
- Le risque de solvabilité des ménages demeure sous la responsabilité de l'I.A.
- Tous les autres risques associés aux crédits accordés aux ménages, dans le cadre du refinancement du logement. Sont à la charge de l'I.A.
- Les hypothèques de premier rang et toutes les primes d'assurance souscrits restent au nom de l'I.A.

➤ **Refinancement sans recours :**

- L'I.A obtient le refinancement souhaité des portefeuilles de créances accordées aux ménages, dans le cadre du financement du logement, après avoir transféré, conformément à la législation en vigueur, les hypothèques de premier rang et tous les autres accessoires garantissant les créances, objet de refinancement, au nom de la société de refinancement hypothécaire.

b) Activités de leasing immobilier :

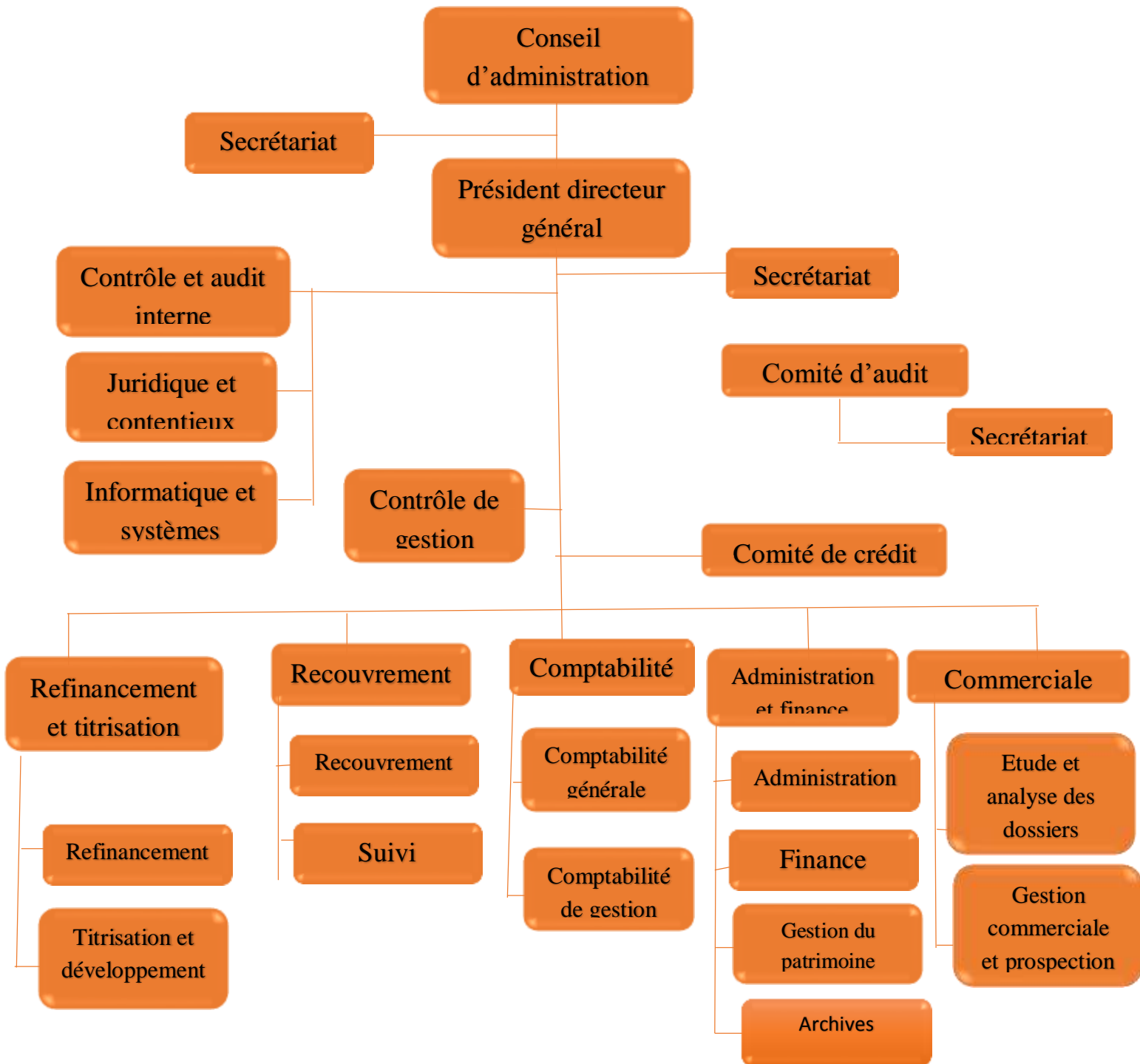
Le leasing immobilier se définit comme étant une technique contractuelle de crédit à moyen ou long terme qui porte sur les biens immobiliers construits ou à construire, à usage professionnel. Il permet de financer l'acquisition de terrains bâtis, d'immeubles existants ou à ériger, de parties d'immeuble, d'immeubles à usage commercial et professionnel, de bureaux, de halls de production, de hall industriels et de stockage, ainsi que de biens mobilier devenus immeubles par incorporation.

Le leasing immobilier permet ainsi à un opérateur « économique de financer l'acquisition de biens immobilier spécifiquement adaptés à ses besoins professionnels, en échange de redevances ou de loyers.

3. Structure organisationnelle

Chaque institution possède sa propre structure organisationnelle adapté à la nature de ses activités.

Figure 04 : Structure organisationnelle de la société de refinacement hypothécaire :



Source : organigramme de la SRH

a) Organisation de la direction de l'audit interne :

L'audit interne des comptes est placé sous l'autorité et la responsabilité du directeur de l'audit interne. Les auditeurs de la direction sont en lien direct avec lui, ce qui garantit une chaîne de commandement claire. Pour assurer son indépendance, la direction de l'audit interne bénéficie d'une autonomie totale dans la définition de ses missions et la communication de ses résultats, sans aucune interférence extérieure.

- **le directeur de l'audit interne :**

En tant que responsable hiérarchique supérieur, il assure la direction de la structure et veille à ce que les travaux soient menés de manière efficace et dans les délais impartis, À ce titre, il élabore le plan d'audit et présente les résultats au comité de révision qui les soumet à l'approbation de l'instance décisionnelle compétente.

Il impose des amendes et propose des modifications au plan pour assurer la cohérence des contrôles périodiques en rapport avec les risques de la banque. Conformément aux règlements, son identité est communiquée au comité bancaire relevant du comité de la banque central d'Algérie.

Pour exercer efficacement ses responsabilités et contribuer activement, le directeur de l'audit interne est invité à participer aux principales commissions de la banque.

Le chef de mission est nommé par le directeur de l'audit interne, qui lui délègue ses pouvoirs et l'approuve, pour mettre en œuvre le programme de travail défini en fonction des objectifs et des besoins spécifiques. Il établit les résultats et propose des recommandations pour renforcer la gestion des risques et améliorer l'efficacité de la direction. Sous la direction du directeur de l'audit interne et la supervision des chefs de mission, il peut participer à l'élaboration des programmes de travail, diriger les opérations, suivre les recommandations et contribuer aux rapports, en tant que responsable principal auprès du directeur général.

Figure 05 : structure organisationnelle de la direction de l'audit interne



Source : élaboré par mes-soins. En se basant sur d'autres recherches

II. Condition de refinancement hypothécaire²⁹

Le refinancement hypothécaire et l'octroi de prêt comporte plusieurs missions et conditions générales :

1. Missions de refinancement hypothécaire

Les principales missions sont les suivantes :

- Renforcer le système de financement du logement ;
- Encourager la concurrence dans l'octroi de crédit hypothécaire ;
- Financer des projets par le biais du leasing.

Il est important de se rappeler que la société de refinancement hypothécaire est une institution financière qui :

²⁹ Rapport de la société de refinancement hypothécaire, p. 8.

- N'est pas autorisée à exercer des activités bancaires telles que la réception de dépôt de clients ;
- N'ouvre pas de comptes ;
- Na pas le droit de surveiller les mouvements bancaire des clients ;
- Ne traite pas avec les clients de passage ou non officiels.

2. Conditions générales pour l'octroi de prêts

Les conditions générales sont les suivantes :

- Etre une banque ou une institution financière agréée conformément aux règlements et lois en vigueur.
- Etre soumis à un système de gestion de portefeuille de prêts hypothécaires adopté et contrôlable par la société, soit par des documents, soit par des inspections sur place.
- Les comptes d'exploitation de l'année précédente doivent être approuvés par les actionnaires réunis en assemblée générale ordinaire (AGO).
- La demande de prêt par l'intermédiaire agréé doit inclure le nom et l'adresse de la société, ainsi que la valeur des prêts de refinancement demandés.
- La valeur du refinancement ne doit pas dépasser quatre-vingts pour cent de la valeur des garanties présentées.
- Les prêts accordés par les intermédiaires agréées ne peuvent être utilisés à des fins autres que celle spécifiées comme suit :
 - Achat d'un logement ou d'une nouvelle résidence.
 - Construction d'un logement familiale.
 - Extension d'un logement existant.
 - Rénovation d'un logement ou d'une résidence.

En ce qui concerne les dispositions diverses, nous mentionnons :

- Modalités de compensation et impositions de pénalité de retard.
- Taux des commissions d'engagement.
- Déterminations du risque potentiel lié au prêt.
- La durée moyenne restante du prêt doit être inférieure à la valeur accordée par l'intermédiaire agréé.

- Les prêts garantis et présenté par l'intermédiaire agréé doivent avoir une durée minimale de 15 ans.
- L'intermédiaire agréé est tenu de remplir les documents contenant les informations relatives aux prêts accordés aux nouveaux emprunteurs.³⁰

➤

3. Conditions générales pour le refinancement hypothécaire

a) Conditions relative à la valeur du prêt :

- La valeur du prêt ne doit pas dépasser 80% de la valeur de la garantie.
- Le refinancement ne peut être réalisé que sur les prêts effectivement garantis.

b) Conditions relatives aux procédures de paiement :

- Le paiement doit être effectué dans un délai de deux mois à compter de la date de signature des contrats entre la société et l'intermédiaire agréé.
- Les conditions de paiement doivent être définies en concertation avec l'intermédiaire agréé.
- Le paiement est effectué en échange de la reconnaissance de dette (lettre de change).

c) Conditions relatives aux taux d'intérêt :

- Le taux d'intérêt est déterminé en fonction du taux moyen des ressources de la société de refinancement hypothécaire, en tenant compte des obligations les plus représentatives sur le marché, ainsi que la marge bénéficiaire convenue lors de la signature du contrat.

³⁰ Conditions de refinancements du crédit hypothécaire de suivi- SRH-DTI/octobre 2003/p7

Section 02 : le rôle et les méthodes de l'audit interne dans la gestion des risques dans la société de refinancement hypothécaire

Dans cette section nous allons aborder tout d'abord les mesure de l'audit interne dans la gestion des risques dans la SRH en passe ensuite aux procédures de l'audit interne dans la gestion des risques pour enfin adordé le déroulement de la mission d'audit interne au sein de la SRH.

I. Les mesures de l'audit interne dans la gestion des risques au sein de la société de refinancement hypothécaire

1. Procédure d'audit interne dans la SRH

Le responsable de l'audit interne élabore un programme d'audit annuel exhaustif et détaillé. Qui fait l'objet de deux rapports semestriels sur sa mise en œuvre et sa pertinence. Ce programme repose sur une méthodologie d'évaluation des risques et sur des consultations avec, notamment, le président directeur général. Le programme définitif doit prendre en compte les ressources disponibles et peut, après consultation du responsable de l'audit interne, ajouter ou supprimer des éléments ou décider de priorités dans le calendrier du programme.

Dans l'exercice de ses taches, l'audit interne :

- Se fonde essentiellement sur les décisions significatives prises par la direction générale et sur les documents qui les sous-tendent, et sollicite l'avis de la direction juridique lorsque des questions d'ordre juridique se posent ;
- Vérifie l'efficacité des systèmes de contrôle interne en place ;
- Fait rapport de ses conclusions, en signalant notamment les faiblesses, lacunes et manques d'efficacité importants, et inclut à ce rapport tout plan d'action ou recommandation convenu visant à améliorer le contrôle et les procédures opérationnelles ;
- Conserve un registre centralisé de la mise en œuvre des plans d'action et recommandations convenus qui été acceptés par la direction concernée et avalisés par le président ;
- Fait rapport au président sur les mesures prises en conséquence des principales recommandations.

➤ **Publication d'un rapport d'audit :**

- Les directions concernées ont la possibilité de formuler des commentaires sur l'exactitude factuelle, les conclusions et les propositions figurant dans le rapport pendant une période donnée : le délai total pour l'approbation par tous les niveaux de direction ne devra pas dépasser 25 jours ouvrables. Des plans d'action convenus devront être formulés dès que possible. Tout désaccord avec les conclusions de l'audit devra explicitement énoncé.
- Le rapport d'audit, contenant les plans d'action convenus, est remis au président directeur général, aux directions concernées, au comité d'audit interne et aux auditeurs externes.
- Les rapports d'audit sont examinés par le comité d'audit en présence du responsable de l'audit interne et de membres du personnel des services concernés de la société.

L'audit interne peut effectuer des missions ponctuelles sur des questions spécifiques. Si nécessaire, le président directeur générale peut mandater de telles évaluations ponctuelles.

2. la loi 11-08 sur le contrôle interne de la banque d'Algérie

Le but de cette réglementation est de définir les normes de control interne que les banques et les institutions financières doivent mettre en place pour évaluer et surveiller les risques, renforcer les systèmes de prévention, établir des normes de travail rigoureuses et des règles comptables précises. L'objectif est double : d'une part, assurer la sécurité des banques elles-mêmes, et d'autre part, protéger les économies et les avoirs des particuliers. Pour atteindre cet objectif, un cadre législatif et règlementaire a été établi, qui définit les structures et les organes bancaires nécessaires pour créer un environnement propice à la sécurité bancaires.

a) Système de contrôle des opérations et procédures internes :

Cette section établit les dispositions spécifiques pour le contrôle de conformité, qui vise à mettre en place des contrôles réguliers pour identifier et gérer les risques. Pour cela, il est nécessaire d'établir un système de surveillance efficace, doté de ressources appropriées, et

d'adapter les activités pour prévenir et lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, en mettant en œuvre des mesures spécifiques et ciblées.

b) Organisation et traitement de l'information :

Dans le cadre comptable, la structure doit conserver les informations et documents liés aux analyses, à la programmation, au traitement et à la sécurité des informations en suivant leur correction et en garantissant leur continuité.

c) Systèmes de mesure des risques et des résultats :

L'institution financière doit créer et mesurer les risques, les analyser et les adapter à la nature et à l'ampleur de ses opérations afin de comprendre les différents types de risques auxquels ces opérations l'exposent, tels que le crédit privé, la concentration, le marché, le taux d'intérêt global, la liquidité ; la non-conformité et les risques opérationnels. Les résultats de ses opérations doivent également être évalués régulièrement.

d) Systèmes de surveillance et de contrôle des risques :

Les banques et les institutions financières doivent mettre en place des systèmes de surveillance pour gérer les risques de crédit, les risques de concentration et les risques liés aux opérations interbancaires, tels que les fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change, de la liquidité et des risques de règlement. Ces systèmes doivent définir des limites internes claires et préciser les conditions dans lesquelles elles sont respectées, tout en assurant une surveillance et un contrôle efficaces des risques opérationnels.

e) Système de documentation et d'archivage :

Les banques et institutions financières doivent élaborer des manuels de procédures couvrant tous les détails de leurs différentes activités. Ces documents doivent être accessibles à l'organe délibérant, aux auditeurs, au comité bancaire, aux inspecteurs des banques, et, le cas échéant, au comité d'audit.

f) Règles de gouvernance :

L'institution doit confier la responsabilité de garantir sa conformité à ses obligations à l'organe législatif et au comité d'audit, afin d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne et de prendre toute mesure corrective de rapports sur les résultats des activités passées par l'organe exécutif à l'organe législatif au moins une fois par an.

II. Procédures de l'audit interne dans la gestion des risques cas SRH

Après avoir rencontré le responsable de l'audit interne, j'ai conclu que le processus d'audit interne est piloté par le conseil d'administration, qui définit les orientations pour mener à bien les activités. L'institution s'appuie sur le système 11-08 relatif au contrôle interne des banques pour accomplir sa mission.

Le contrôle interne commence par vérifier que les procédures internes ont été respectées, comme le stipule le règlement à l'article 02, en identifiant les différents risques potentiels auxquels la banque est exposée, tels que le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel et autre. Conformément à l'article 37, des systèmes sont mis en place pour analyser et détecter ces risques en fonction de la nature et de la taille des activités de l'institution, en suivant leurs résultats régulièrement pour les évaluer de manière approfondie et prospective.

Les risques sont cartographiés en fonction du domaine d'activité ou de la ligne de travail, en utilisant des informations quantitatives et qualitatives, comme le prévoit l'article 38. Les instances exécutives et délibératives émettent des directives pour évaluer ces risques et déterminer les mesures à prendre pour les réduire, telles que la diversification du financement sur les différents secteurs identifiés, ainsi que le renforcement des systèmes de contrôle interne et des systèmes de mesure et de surveillance des risques.

1. Cartographie des risques

La cartographie des risques est un levier indispensable pour piloter les risques et constitue la base de la stratégie de gestion des risques. Elle offre une visibilité claire sur le niveau des risques encourus par la SRH, ainsi que les dispositifs de couverture mis en place en vue de se prémunir des impacts de la survenance des risques identifier.

Grace à la cartographie des risques, il est possible de prendre en compte l'ensemble des facteurs qui pourraient impacter les activités et leur efficacité. L'objectif est de mettre en œuvre des mesures préventives pour minimiser les conséquences négatives, qu'elles soient juridiques, humaines, économiques ou financières, liées aux risques identifiés.

La cartographie des risques est étroitement liée à l'ensemble des processus managériaux, opérationnels et de soutien mis en place par la Direction Générale de la SRH.

Elle exige également une définition claire des rôles et des responsabilités de chaque acteur, à chaque étape du processus, afin de garantir une gestion efficace des risques.

Outre son rôle crucial dans la gestion des risques et des activités, la mise en place de la cartographie des risques vise avant tout à satisfaire une exigence réglementaire, à savoir le règlement N° 2011-08 du 28 novembre 2011.

Selon le règlement 2011-08 de la banque d'Algérie, la cartographie des risques est un système qui permet d'identifier et d'évaluer l'ensemble des risques potentiels liés à des facteurs à la fois internes, tels que la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place, et externes, tels que l'environnement économique ou les événements naturels.

Ce système prend la forme d'un canevas qui recense les processus de la SRH, organisés par famille de métier (chaîne de valeur) et par organisation, accompagné d'une description détaillée des risques encourus pour chaque processus.

Les risques sont évalués selon une grille d'évaluation des risques en tenant compte des indicateurs : fréquence et impact.

a) Description, formalisation et mise à jour de la cartographie des risques :

Un effort collaboratif a été déployé conjointement par le bureau d'étude et les différents métiers pour élaborer et personnaliser la cartographie des risques de la société.

La réalisation et la personnalisation de la cartographie des risques s'est fondée essentiellement sur :

- Identification des risques liés à l'activité de la société ;
- Déterminer la cible menacée des risques ;
- L'estimation des risques ;
- La mise en place du dispositif de la maîtrise du risque.

b) Description des actions mises en œuvre sur les risques identifiés dans la cartographie :

- ***Risque du crédit :***

C'est le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de plusieurs contreparties considérée comme un même bénéficiaire.

Pour atténuer ce risque, la société SRH utilise des instruments de couverture de crédit, notamment en exigeant des garanties réelles. Par exemple, pour le refinancement, des hypothèques de premier rang sont exigées, qui doivent être inscrites auprès des conservations foncières territorialement compétentes, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Dans le cas du crédit-bail, la garantie réside essentiellement dans le droit de propriété que la société conserve sur le bien financé jusqu'à la levée effective de l'option d'achat. C'est ce qui explique en grande partie le succès de ce produit auprès des entreprises qui ont du mal à accéder aux financements traditionnels : la société est en mesure d'accorder plus facilement un financement car elle conserve la propriété de l'immeuble financé.

Le lease-back, également appelé cession de bail, est un mode de financement qui consiste pour une entreprise propriétaire d'un immeuble professionnel à vendre ce bien à la société, qui le lui reloue ensuite immédiatement dans le cadre d'un contrat de crédit-bail. Au terme de ce contrat, l'entreprise peut redevenir propriétaire en levant l'option d'achat stipulée à son profit. L'objectif recherché est généralement de nouveaux investissements ou reconstituer sa trésorerie.

- ***Risque de taux d'intérêt :***

Le risque de taux d'intérêt est lié à la vulnérabilité de la situation financière d'une banque face à une évolution défavorable des taux d'intérêt. Les charges financières liées aux lignes de crédit bancaire, majorés par les intérêts intercalaires et les frais de gestion, ont eu un impact significatif sur la rentabilité de la société.

- ***Risque de marché :***

Le risque de marché correspond à la perte potentielle sur les positions de bilan et hors bilan en raison d'une variation des prix du marché, notamment en ce qui concerne les instruments liés aux taux d'intérêt et les titres de propriété du portefeuille.

La SRH sera particulièrement exposée à ce risque lors de la cession des biens récupérés, car une baisse des prix de l'immobilier sur le marché pourrait entraîner des pertes importantes pour la société.

- **Risque opérationnel :**

Ce risque résulte d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, des personnels et des systèmes internes, ou à des événements extérieurs. Il englobe notamment les risques de fraude interne ou externe.

La société a mis en place un système de procédures qui attribue à chaque activité un manuel de procédure détaillé, retraçant clairement toutes les étapes nécessaires à son déroulement et définissant les responsabilités de chaque intervenant. Ce dispositif veille à l'application de ces procédures, ce qui permet d'assurer une maîtrise acceptable du risque opérationnel au sein de la société.

- **Risque de concentration :**

Ce risque résulte de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaire, au sens de l'article 2 du règlement N°91-09, modifié et complété, survis, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi des crédits portant sur la même activité ou de l'application de techniques de réduction du risque de crédit, notamment de suretés émises par un même émetteur. Afin de minimiser ce risque, la SRH veille à diversifier son portefeuille en fonction des zones géographiques et des activités économiques des demandeurs de crédit, comme détaillé ci-dessous.

La répartition des engagements par niveau de risque encouru, par secteur d'activité, par zone géographique et par débiteurs considérés comme un même bénéficiaire fait l'objet d'un suivi régulier assuré par les structures concernées.

- **Risque de liquidité :**

Le risque de liquidité bancaire se produit lorsqu'une banque ne dispose pas de suffisamment de liquidités pour honorer ses engagements, ce qui la rend insolvable.

Actuellement la société fait face à un manque de liquidités en raison d'un surendettement bancaire, qui est en cours de négociation avec les bailleurs de fonds.

Plusieurs négociations ont été menées avec les bailleurs de fonds dans le cadre d'une opération de recapitalisation.

- ***Risque juridique :***

Le risque de litige avec une contrepartie résulte de toute erreur, omission ou insuffisance de quelque nature que ce soit pourrait être imputable à la banque ou à l'établissement financier dans le cadre de ses opérations.

Ce risque se concrétise notamment par les dossiers contentieux avec les clients liés à la récupération de biens, entraînant des coûts importants tels que les frais de justice, d'assurance et de surveillance des biens.

- ***Risque de non-conformité :***

Ce risque concerne les sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires, ainsi que les pertes financières significatives ou les atteintes à la réputation, résultant du non-respect des dispositions législatives, réglementaires ou des normes professionnelles et déontologiques spécifiques aux activités des banques et établissements financiers.

Afin de maîtriser ce risque, la SRH a mis à la disposition de son personnel une base de données exhaustive regroupant les lois et règlements en vigueur, qui est régulièrement mise à jour à chaque fois qu'un changement intervient.

c) La structure de la cartographie des risques de la SRH :

La cartographie des risques SRH se présente comme un fichier base de données Excel qui comprend les composante ci-dessous :

- **Menu de la cartographie des risques :**

Figure 6 : menu de la cartographie des risques :



Source : cartographie des risques de la société de refinancement hypothécaire

- **Eléments de la cartographie des processus :**

Les premières colonnes de la cartographie des risques reprennent une identification du processus à analyser selon sa chaîne de valeur. Il s'agit des éléments figurant sur la cartographie des processus.

Figure 7 : éléments de la cartographie des processus :

Chaîne de valeur	Libellé processus
Commerciale	Développement du portefeuille clientèle
Commerciale	Entrée en relation
Commerciale	Entrée en relation

Source: cartographie des risques de la société de refinancement hypothécaire

- **La nomenclature des risques :**

Dans cette partie la codification des risques opérationnels définis par Bâle, ainsi qu'une description détaillée des risques potentiels qui pourraient impacter le processus.

Figure8 : la nomenclature des risques :

Réf	Libellé de l'événement de risques
R1	-Plan d'action inadéquat -Non cohérence des objets fixés
R5	-Défaillance dans la vérification de la conformité des documents remis par le client -Données clients incorrects (contre façon des documents)

Source : cartographie des risques de la société de refinancement hypothécaire

Quand a cette partie elle reprend les indicateurs de la grille d'évaluation des risques rapportés au processus :

Il s'agit de la probabilité de survenance du risque, de l'impact financier et de la cotation du risque en conséquence selon la grille, en dernière colonne on rapporte l'impact du risque sur l'image de marque de l'institution.

Figure 9 : nomenclature des risques

Probabilité survenance	Impact financier	Cotation du risque brut	Impact image
1. Très bon	4. Critique	3. Fort	1. Faible
2. Assez rare	1. Faible	1. Faible	3. Fort
3. Assez fréquent	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen

Source cartographie des risques de la société de refinancement hypothécaire

- **Descriptif du dispositif de maîtrise du risque (DMR):**

Cette partie reprend un descriptif du dispositif de contrôle mise en place par la SRH pour maîtriser le risque.

Il s'agit de l'ensemble des actions du contrôle permanent ou du contrôle de deuxième niveau mis en place.

Figure10 : descriptif du dispositif de maîtrise du risque (DMR)

Descriptif du DMR
Coordination entre les différents éléments de la structure Consultation externe en cas de nécessité.
Délais de traitement fixés pour les contrats.
La conception et la mise à niveau des documents est initié par les structures métiers puis transmise pour avis juridique

Source : cartographie des risques de la société de refinancement hypothécaire

- **Evaluation du risque résiduel :**

Cette partie fournit une estimation du risque résiduel sur le processus, même après la mise en place du dispositif de contrôle. La première colonne donne une estimation du taux d'efficacité du DMR sous forme d'intervalle de pourcentage. Plus le taux de couverture est élevé, moins le risque résiduel est important. Les deux dernières colonnes fournissent une estimation du risque résiduel, aussi bien sur le plan financier que sur l'image de marque.

Figure 11 : evaluation du risque résiduel.

Efficacité du DMR existant	Cotation risque Net	Impact image
]50%, 70%]	2. Moyen	2. Moyen
]50%, 70%]	2. Moyen	2. Moyen
]50%, 70%]	3. Fort	2. Moyen

Source : cartographie des risques de la société de refinancement hypothécaire

III. Déroulement de la mission d'audit interne au sein de la SRH

1. Article 71-72 du règlement N°11-08

Les articles 71 et 72 de la Banque d'Algérie établissent un cadre strict pour la gouvernance et la gestion des risques au sein des institutions financières. En définissant clairement les responsabilités du conseil d'administration et assurent l'indépendance de l'audit interne, contribuant ainsi à la stabilité et à la sécurité du système bancaire.

Le conseil d'administration est responsable de la mise en place et de l'efficacité du système de contrôle interne, y compris l'identification, l'évaluation et la gestion des risques. Il doit établir des procédures internes solides pour gérer les risques et superviser l'application de ces procédures pour assurer leur respect. En cas de défaillance ou de non-conformité, le conseil doit prendre des mesures correctives appropriées pour y remédier aux problèmes identifiés.

Les auditeurs internes, quant à eux, ont un accès complet et sans restriction à toutes les informations pertinentes et peuvent communiquer directement avec le conseil d'administration et le comité d'audit. Les résultats de l'audit, y compris les recommandations et les mesures correctives, doivent être rapportés régulièrement au conseil d'administration pour assurer un suivi continu et permettre une amélioration continue des systèmes de contrôle interne.

2. Processus de l'audit interne lors d'une mission d'audit :

- **Elaboration d'un plan d'audit :**

La direction de l'audit interne établit et conserve un inventaire exhaustif de son périmètre d'intervention, fondé sur une évaluation des risques, et définit ainsi les cycles d'audit et les interventions à réaliser en pluri annualité et annuelle.

- **Portée de la procédure d'audit :**

La portée de la procédure d'audit est définie par une série de points d'audit clés, qui correspondent souvent à des sources de risques potentiels. La taille et la nature de ces unités d'audit varient en fonction des spécificités des missions et des opérations en cours. Pour garantir une pertinence continue, le plan d'audit est régulièrement mis à jour, notamment en cas de changement organisationnels, de lancement de nouveaux projets ou de produits.

- **Evaluation des risques :**

Elle consiste à analyser en détail les structures et les opérations de la banque, afin d'identifier les risques potentiels, leur impact éventuel sur les activités de la banque et son résultat final. Cette évaluation prend en compte la durée des missions, les compétences des personnes chargées de les mener et les ressources budgétaires allouées. Les résultats de cette évaluation, ce qui guide les décisions de l'audit.

- **Organisation et mise en œuvre des opérations d'audit interne :**

L'organisation et la mise en œuvre des opérations d'audit interne commencent par une notification officielle du directeur de l'audit au responsable de l'opération ou de la structure

auditée. Cette lettre de mission précise la durée et le périmètre de l'audit, ainsi que la liste des contrats sous-traités.

L'équipe d'audit, placée sous la supervision du chef de mission, peut solliciter l'appui d'auditeurs externes, qui sont liés par contrat et soumis aux mêmes obligations de confidentialité que les auditeurs internes.

Les missions d'audit se déroulent en suivant un processus structuré, qui comprend plusieurs étapes clés :

3. Les étapes de la mission d'audit interne dans la SRH

- **Phase d'exploration :**

Cette phase, consiste à recueillir toutes les informations pertinentes sur l'unité auditée. Pour cela, l'équipe d'audit extrait et exploite les bases de données, puis demande des documents à l'unité auditée avant de procéder aux investigations.

- **Début des investigations sur le site défini :**

Elle commence par une réunion de lancement, organisée par le directeur de l'audit, qui réunit les parties prenantes de l'opération concernée ainsi que l'équipe d'audit chargée de la mission. Lors de cette réunion, les directeurs et la structure de la désignent des contacts pour chaque point d'audit clé. Par ailleurs, un dossier de travail de la mission est tenu à jour tout au long des investigations, afin de garantir le bon déroulement de l'audit et de préserver sa confidentialité.

- **Présentations et ajustements :**

Une fois les investigations achevées, les auditeurs présentent leurs conclusions dans un rapport détaillé aux contacts de la structure auditée. Ceux-ci ont alors l'opportunité de contester les résultats des vérifications effectuées dans le cadre de l'opération, ce qui permet d'ajuster et de préciser les conclusions de l'audit.

- **phase de préparation du rapport :**

Elle commence avec la rédaction d'un document synthétique exhaustif, qui comprend les éléments clés suivants, détaillés conformément aux normes en vigueur :

- Le lieu de l'investigation ;
- Les résultats de l'investigation ;
- Les principales recommandations émises ;
- Des annexes qui servent de référence ou de clarification des résultats principaux.

Ce rapport est conçu pour respecter le principe de contradiction, ce qui signifie qu'il est envoyé en version préliminaire avec un délai de réponse. Les réactions reçus seront intégrées dans le rapport final, ainsi que le rapport du secrétaire général et les réponses de l'audit interne. La mission prend officiellement fin avec une réunion finale, réunissant le personnel, le directeur de l'audit et le directeur général, pour présenter les résultats et les recommandations possibles.

Conclusion :

Cette étude a mis en évidence l'importance capitale de l'audit interne dans la gestion des risques au sein des institutions bancaires, notamment dans le contexte de la société de refinancement hypothécaire(SRH). Grâce à mon immersion pratique au sein du département d'audit périodique et d'audit interne de la SRH, nous avons pu observer de près comment l'audit interne est mis en œuvre pour identifier et atténuer les risques potentiels.

L'analyse a révélé que l'audit interne joue un rôle crucial en tant qu'un outil de contrôle interne efficace, permettant de détecter les erreurs et les écarts, d'analyser les insuffisances et de proposer des mesures correctives pour les réduire, contribuant ainsi à la stabilité et à la crédibilité des activités bancaires.

En respectant les normes internationales d'audit et en mettant en place des stratégies de gestion des risques telles que la cartographie des risques, les banques peuvent non seulement minimiser leurs pertes mais également améliorer leur rentabilité et assurer leur pérennité à long terme. L'intégration de l'audit interne dans la gestion des risques d'avère donc essentielle pour atteindre les objectifs institutionnels à long terme.

Ce qui met en évidence l'importance cruciale pour les institutions bancaires de donner une priorité absolue à l'audit interne et à la gestion des risques proactive des risques pour naviguer avec succès dans un environnement financier complexe et risqué. Pour cela, il est essentiel de mettre en place des structures solides et de s'engager dans une amélioration de leur pratiques de contrôle et de gouvernances, afin de garantir une gestion efficace des risques et une stabilité à long terme.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans le cadre de ma recherche, j'ai exploré le rôle pivot de l'audit interne dans la gestion des risques bancaires. Mon étude vise à souligner l'importance de l'audit interne comme outil de contrôle interne efficace, capable de détecter et d'analyser les erreurs et les écarts, de clarifier les insuffisances et de les réduire, à la fois à court terme et à long terme, pour préserver la stabilité de la banque.

En réalité, l'audit interne est un élément crucial pour les banques qui cherchent à améliorer leur gestion des risques et à renforcer leur contrôle interne. En identifiant les faiblesses et les vulnérabilités, l'audit interne permet aux banques de prendre des mesures correctives pour réduire les risques et améliorer leur performance.

Grace à l'audit interne, les banques peuvent également améliorer leur gestion des risques en identifiant les domaines à haut risque à l'aide de la réalisation de la cartographie des risques, et en mettant en place des stratégies pour atténuer ces risques, l'audit interne permet aux banques de renforcer leur contrôle interne, en vérifiant que les politiques et les procédures sont mises en œuvre de manière efficace et que les risques sont gérés de manière appropriée.

La banque cherche à concilier l'audit interne et la gestion des risques pour améliorer sa rentabilité et garantir sa pérennité. En intégrant l'audit interne dans sa stratégie de gestion des risques, la banque peut atteindre ses objectifs et assurer son succès à long terme.

Validité des hypothèses : A travers cette étude, la validité des hypothèses suivante a été testée :

- **Première hypothèse :** L'hypothèse a été entièrement confirmée car l'audit interne a aidé dans le processus de gestion des risques et l'adaptation aux exigences environnementales, ce qui confirme la prise de conscience de l'institution quant à la maîtrise de ses risques.
- **Deuxième hypothèse :** l'hypothèse a été confirmée en raison de la capacité de l'institution à identifier efficacement les risques en utilisant la cartographie des risques et d'un contrôle interne adéquat.

- **Troisième hypothèse** : cette hypothèse a été confirmée car l'auditeur interne a pu se conformer à toutes les procédures pour maîtriser entièrement les risques auxquels l'institution est exposée, en raison de la réalisation de la cartographie des risques stipulée dans les procédures de la Banque Centrale d'Algérie.

Résultats de l'étude : A travers cette étude, les résultats suivants ont été obtenus :

- L'audit interne a une grande importance dans la gestion des risques bancaires.
- Le respect des normes internationales d'audit interne aide grandement les banques et les institutions financières algériennes à maîtriser les risques qu'elles rencontrent, à travers le volume des pertes et à mener leurs activités avec crédibilité.
- Le respect des règlements et des législations garantit un bon résultat pour les banques, quel que soit leur objectif.
- Il est nécessaire que les banques accordent de l'importance au processus d'audit et reconnaissent son rôle crucial dans la gestion des types de risques récurrents entourant leurs activités, en les coordonnant et en les innovant pour accroître leur efficacité.
- Accélérer les étapes pour réduire les risques actuels et les minimiser à l'avenir.
- Réactiver le comité de gestion des risques bancaires dès que possible.

Propositions de l'étude : les propositions de l'étude sont les suivantes :

- Accélérer toutes les étapes prévues pour réduire autant que possible les risques actuels et les minimiser à l'avenir.
- L'institution doit créer un service spécial de gestion des risques rattaché au département d'audit interne.
- Il doit y avoir plus d'un auditeur dans l'institution, avec un département dédié dirigé par le directeur de l'audit interne.
- L'institution doit suivre les évolutions en matière de gestion, y compris la gestion des risques, qui est relativement nouvelle, notamment pour les institutions Algériennes.

Perspectives de l'étude : l'étude dans ce vaste domaine offre de nombreuses informations, nous proposons donc les perspectives suivantes pour des études futures :

- La coordination entre l'audit interne et la gestion des risques et son rôle dans la réalisation des objectifs.

- L'audit interne comme stratégie de gestion des risques dans l'entreprise économique.
- Etudier le rôle de l'audit interne dans la gestion et la confrontation des risques comptables dans les banques.

Table des matières :

Dédicace et remerciements.....	06
Introduction.....	07
Chapitre 01 : cadre général de l’audit interne.....	11
Introduction.....	12
Section 01 : nature de l’audit interne.....	12
I. Histoire de l’audit interne.....	12
II. Concept de l’audit interne.....	15
III. Objectif de l’audit interne	16
IV. Types d’audit interne	19
V. Normes internationales d’audit interne.....	20
Section 02 : audit interne dans les banques.....	26
I. Concept et la nature de l’audit interne dans les banques.	26
1. Concept de l’audit interne dans les banques.	26
2. Nature de l’audit interne dans les banques.....	27
II. Principes et objectifs de l’audit interne dans les banques.....	28
1. Principes de l’audit interne dans les banques.....	28
2. Missions de l’audit interne dans les banques.....	29
3. Procédures de l’audit interne dans les banques.....	30
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : gestion des risques dans le secteur bancaires.....	32
Introduction.....	33
Sections 01 : généralité sur la gestion des risques dans le secteur bancaires.....	33
I. Définition du risque dans le secteur bancaire.....	33
II. Définition de la gestion des risques dans le secteur bancaires.....	34
III. Type de risques dans le secteur bancaires.....	35
1. Risques financier.....	35
2. Risques non financier.....	37
IV. Principe et méthode de gestion des risques.....	38
1. Principes de la gestion des risques.....	38
2. Méthodologie de la gestion des risques.	41
Section 02 : le rôle de l’audit interne dans la réduction des risques dans le secteur bancaires.....	42
I. Relation entre l’audit interne et la gestion des risques dans le secteur bancaires.....	43

II.	L’audit de la gestion des risques dans le secteur bancaires et ses étapes.	43
1.	L’audit de la gestion des risques dans le secteur bancaires	43
2.	Etapes de l’audit de la gestion des risques dans le secteur bancaires	45
III.	Rôle de l’audit interne dans la réduction des risques dans le secteur bancaires	46
	Conclusion	48
	Chapitre 03 : étude de cas sur la société de refinancement hypothécaire (SRH)	49
	Introduction	50
	Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil	50
I.	Présentation de la société de refinancement hypothécaire (SRH)	50
1.	Introduction de la société de refinancement hypothécaire (SRH)	50
2.	Activités de la société de refinancement hypothécaire	51
3.	Structure organisationnelle de la SRH	53
II.	Conditions de refinancement hypothécaire	55
1.	Missions de refinancement hypothécaire	55
2.	Conditions générales pour l’octroi de prêts	56
3.	Conditions générales pour le refinancement hypothécaire	57
	Section 02 : le rôle et les méthodes de l’audit interne dans la gestion des risques dans la société de refinancement hypothécaire	58
I.	Les mesures de l’audit interne dans la gestion des risques au sein de la société de refinancement hypothécaires	58
1.	Procédure d’audit interne dans la SRH	58
2.	La loi 11-08 sur le contrôle interne de la banque d’Algérie	59
II.	Procédure de l’audit interne dans la gestion des risques cas SRH	61
1.	Cartographie des risques	61
III.	Déroulement de la mission d’audit interne au sein de la SRH	68
1.	Article 71-72 du règlement N°11-08	68
2.	Processus de l’audit interne lors d’une mission d’audit	69
3.	Etape de la mission d’audit interne dans la SRH	70
	Conclusion	72
	Conclusion générale	73

Bibliographie

Ouvrage :

- acob, h., & sardi, a. (2001). *management des risques bancaires*. paris: afges.
- jean, R. (1979). *audit et controle des comptes* (Vol. tome1). publi-union.
- john, H. (s.d.). *la gestion des risques financier* (éd. 2eme). pearson.
- maders, h.-p., & masselin, j.-l. (2006). *controle interne des risques*. paris: d'organisation.
- autissier, d. (2001/2). *nature des changement produit par une mission d'audit interne* (Vol. tome7). association fnacophone de comptabilité.
- banque, g. p. (s.d.). *cahier de la recherche de la cartographie des risques au plan d'audit* . IFACI institut francais de l'audit interne et du controle internes.
- bernard, C. (2009). *Encyclopédie de comptabilité, controle de gestion et audit* (éd. 2eme). Economica.
- DIONNE, g. (s.d.). *gestion des risques théorie et application* (éd. 2eme). economica.
- formation, i. (2023). *évaluation des risque bancaires: methodologie avancée et identification des risques émergents*.
- internationaux, b. d. (2003). Récupéré sur Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel - Février 2003 (bis.org)
- g.p, b. (s.d.). *cahier de la recherche de la cartographie des risques au plan d'audit* (éd. 2eme). IFACI institution francais de laudit interne et du controle interne.
- RENARD, j., & chaplain, j.-m. (2004). *théorie et pratique de l'audit interne* (éd. 5). pris: d'organisation.
- SCHICK, o., VERA, j., & BOURROUILH-PAREGE, o. (s.d.). *audit interne et référentiels de risques* (éd. 2eme). DUNOD.
- SCHICK, p., VERA, j., & BOURROUILH- PAREGE, o. (2010). *audit interne et référentiels de risques*. paris: Dunod.
- HULL, J. (s.d.). *La gestion des risques financiers* (éd. 2EME).
- ibrahim, A.-K. (2006). *gestion des risques, cadre de base et contemporains de la supervision des banques et du fond monétaire arabe*. politique économique, abou dhabi.
- AL-abbat, M. S., & HILAL, A. (s.d.). *les bases scientifiques et pratiques de l'audit*. (d.-a. jameia, Éd.) 1999, egypte.
- 9000, *compendium de norme ISO 9000 management de la qualité* (éd. 5eme). (s.d.).

Thèse :

- Abdelmadjid, D. (2001). *La pratique de l'audit comptable et financier en Algérie dans le cadre des nouvelles orientations économiques*. mémoire de magistère, école supérieure de commerce d'algerie, alger.
- olivier, H. (2000). *le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier une approche par le contrat psychologique*. thèse de doctorat, université de toulouse.
- Experts-Comptables, I. d. (1977). *definition audit interne*.

Site web :

- (s.d.). Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/450/13/1/149253>
- (s.d.). Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/195/5/2/30162>
- (s.d.). Récupéré sur ineris: <https://www.ineris.fr/fr/risques/est-risque/comment-definir-risque>
- hanna, M., & NICOLAS , i. (2010). *portfolio risk management* . jordanie: dar el-rya.
- SCRIBD. (s.d.). Récupéré sur SCRIBD: <https://fr.scribd.com/document/463769878/Principes-Du-CI>
- (s.d.). Récupéré sur <https://ipco-co.com/ESMB/vol12/233.pdf>

Rapport:

- *normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. (s.d.). institut des auditeurs internes IIA.
- (s.d.). *guide pratique pour le refinancement des créances hypothécaires* .
- (s.d.). *rapport de la société de refinancement hypothécaire*.
- (s.d.). *condition de refinancement du crédit hypothécaire de suivi-SRH- DTI*.

Annexes

Classe de valeur	Liberté Processus	Différentiels n.5FH en charge	HR	Liberté de l'instrument de risque	Probabilité Survenance	Impact fonctionnel	Critères de risque Total	Impact image	Description du DRG	Efficacité du DRG constant	Critères de risque Mgr	Impact image
Audit interne	Elaboration du plan annuel d'audit	Audit	RR	Non respect de date ou d'obligation - Risqueur BA 1-8, article 33. Bon exécution du plan d'audit. Grande et/ou bonne couverture.	3. Assez fréquent	1. Faible	Moyen	2. Moyen	Plan validé par le comité d'audit et la Direction Générale. Répétitivité mensuelle sur les réalisations.	ppm : 950q	Faible	1. Faible
Audit interne	Organisation de l'audit	Audit	RR	Aucun casier dans son Tronc et Procédure à préciser - organiser avec l'audité pour inclure une partie d'efficacité de la pratique.	2. Assez rare	2. Moyen	Moyen	2. Moyen	- Les équipes de mission et l'organisme de l'audit sont à l'écoute et à l'écoute en étroite collaboration avec la Direction Générale. - Réorganisation de la structure chargée du pilotage du comité d'audit. - Création de la division du comité interne, avec la participation des parties concernées (TC, et le comité pédagogique ainsi que l'inspection). - Soutien à la division en deux départements autonomes : département audit et inspection et un autre département dédié pour le comité permanent, technique opérationnel et la conformité.	ppm : 980q	Faible	2. Moyen
Audit interne	Réalisation d'une mission d'audit	Audit	RR	Non respect de la méthodologie de déroulement d'une mission d'audit. Risque de non respect du programme de travail, non optimisation des ressources. Deserial, Temps. Non couverture de l'ensemble des zones de risques.	3. Assez fréquent	1. Faible	Moyen	1. Faible	Guide méthodologique inspection et comité. Plan de travail validé durant la phase diagnostic par différents intervenants.	ppm : 950q	Faible	1. Faible
Audit interne	Réalisation d'une mission d'audit	Audit	RR	Design d'informations contradictoires.	1. Très rare	4. Critique	Moyen	4. Critique	Aucun message à la structure. Consignes et règles de composition des documents et informations internes. Réviser le message de l'implémentation.	ppm : 700q	Faible	2. Moyen
Audit interne	Réalisation d'une mission spéciale	Audit	RR	Mauvaise application des règles de couleur de l'intervention particulière.	2. Assez rare	1. Faible	Faible	2. Moyen	Les conclusions de chaque intervention sont discutées et validées par la responsable visible.	ppm : 950q	Faible	1. Faible
Audit interne	Suivi des recommandations	Audit	RR	Défaillance dans le suivi ou la mise en place de plan d'action.	2. Assez rare	1. Faible	Faible	1. Faible	Guide méthodologique inspection et comité. Plan de travail validé durant la phase diagnostic par différents intervenants.	ppm : 950q	Faible	1. Faible
Audit interne	Suivi des recommandations	Audit	RR	Plan d'actions non adéquats et/ou non réalisés/non gérés en concertation avec les recommandations établies.	3. Assez fréquent	2. Moyen	Fon	2. Moyen	Plan d'actions validé conjointement avec les différents inspecteurs. Plan de suivi et de suivi des recommandations après un dialogue. Mesures de suivi et de suivi des zones de risques.	ppm : 950q	Faible	1. Faible