

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

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION.

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE FINANCE ET COMPTABILITE.



**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences financière et comptabilité.**

**OPTION : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION**

***Thème :***

**AUDIT INTERNE ET GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS.**

**CAS : BDL DE TIZI OUZOU.**

**Réalisé par :**

- M<sup>ELLE</sup> AGAG THIZIRI.
- M<sup>ELLE</sup> BOUMBAR OUIZA.

**Encadré par :**

M<sup>ME</sup> AMIRI DALILA.

**Membres du Jury :**

- Président : Mr OUSSAID AZIZ.
- Rapporteur : M<sup>ME</sup> AMIRI DALILA.
- Examineur : M<sup>ME</sup> LOUGGAR ROSA.

**Année universitaire 2022/2023**

## Remerciements :

Nous commençons par exprimer notre sincère gratitude envers Dieu, le Tout-Puissant et le Miséricordieux, qui nous a dotés de la force et de la patience nécessaires pour mener à bien cette humble recherche.

Ensuite, nos remerciements vont à Mme AMIRI DALILA, notre promotrice, pour ses conseils inestimables et son accompagnement tout au long de cette période. Nous souhaitons également adresser nos remerciements chaleureux à Monsieur SAID OUSLIMANE, notre encadrant de stage, dont les réponses bienveillantes et les conseils avisés ont grandement contribué à la qualité de notre travail. De même, nous exprimons notre gratitude envers Monsieur AMOUCASE pour son accueil chaleureux et la précieuse documentation qu'il a mise à notre disposition.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Nous souhaitons reconnaître le rôle essentiel de nos professeurs en particulier monsieur AILEM, dont les enseignements compétents ont illuminé notre parcours académique et nous ont soutenus à chaque étape.

Enfin, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Votre appui, vos encouragements et vos conseils ont constitué une source d'inspiration et de motivation pour persévérer et atteindre notre objectif. Votre contribution a été un pilier de notre succès

## Dédicace :

### Je dédie ce travail :

A ma très chère mère :

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit. Tu représentes pour moi; le symbole de la bonté et du courage, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A mon très cher père :

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai pour toi, tu as toujours été un exemple. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

A toi mon frère Amayas, pour ton appui et ton encouragement

A ma chère binôme: Ouiza et toute sa famille pour leur soutien indéfectible tout au long de ce parcours.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

Que ce travail soit le fruit de votre soutien infailible, Merci d'être toujours là pour moi.

**THIZIRI**

## Dédicace :

À ma très chère mère : Tu incarnes pour moi la bienveillance, la source inépuisable de tendresse qui m'a constamment encouragé, sacrifié et prié pour moi. Tes prières et tes bénédictions ont été mes piliers pour accomplir mes études avec succès. Je consacre ce travail à ton honneur, en témoignage de mon amour profond. Puisse le Tout-Puissant te préserver, t'accorder une santé florissante, une longue vie et une félicité sans pareille.

À mon cher Père : Ce travail que je présente aujourd'hui est le fruit de tes sacrifices inlassables en faveur de mon épanouissement et de mon apprentissage. Rien au monde ne peut égaler les efforts incessants que tu as déployés nuit et jour pour mon éducation et mon bien-être. À travers ces mots, je souhaite t'exprimer toute ma reconnaissance pour ton investissement inébranlable dans ma vie.

À ma chère tante, À toi qui as toujours été une figure de soutien, de bienveillance et de conseils dans ma vie, Que cette dédicace soit le témoignage sincère de ma reconnaissance pour tout ce que tu as fait pour moi. Puisses-tu continuer à être une source d'inspiration et de réconfort dans ma vie.

À ma grand-mère, que dieu la préserve et tous les membres de ma famille petits et grands Veuillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon affection.

À mes chers frères Ali, Karim, Lyes, je tiens à vous exprimer ma reconnaissance pour votre présence et votre appui constants.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à mon binôme, AGAG THIZIRI pour sa collaboration précieuse, sa patience et son soutien. Ma gratitude s'étend également à toute la famille AGAG.

À mes chères copines particulièrement : Damia, je vous remercie pour votre amitié, votre soutien et les moments inoubliables partagés ensemble.

Je tiens également à adresser ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet. Votre implication et votre soutien ont été d'une importance cruciale, et je vous en suis sincèrement reconnaissante.

**OUIZA.**

## SOMMAIRE

REMERCIEMENT

DEDICACES

LISTE DES ABREVIATIONS

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : fondements théoriques de l’audit interne</b> .....	06
Introduction .....	07
<b>Section 01 : Généralités sur l’audit interne</b> .....	08
<b>Section 02 : Rôle et mission de l’audit interne.</b> ....	19
<b>Section 03 : le contrôle interne</b> .....	31
Conclusion .....	42
<b>Chapitre II : la gestion des risques opérationnels</b> .....	43
Introduction.....	44
<b>Section 01 : la banque et ses risques</b> .....	44
<b>Section 02 : Les risques opérationnels.</b> ....	59
<b>Section 03 : l’apport de l’audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels</b> ...69	
Conclusion .....	77
<b>Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU</b> .....	78
Introduction.....	78
<b>Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil</b> .....	79
<b>Section 02 : cartographie des risques</b> .....	91
<b>Section 03 : étude de cas</b> .....	111
Conclusion.....	124
<b>Conclusion Générale</b> .....	125
BIBLIOGRAPHIE.....	129
TABLE DES MATIERES .....	133
ANNEXES.....	136
Liste de tableau et figures.....	138

## LISTE DES ABREVIATIONS.

<b>IIA</b>	L'Institute of Internal Auditors.
<b>AI</b>	Audit interne.
<b>IFACI</b>	Institut français de l'audit et du contrôle interne).
<b>Cac</b>	Commissaire au compte.
<b>TFFA</b>	Tableau des forces et faiblesses apparentes.
<b>FRAP</b>	Feuille De révélation et d'analyse de problème.
<b>QCI</b>	Questionnaire de contrôle interne.
<b>BDL</b>	Banque de développement locale.
<b>COSO</b>	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
<b>BNA</b>	Banque nationale d'Algérie.
<b>BEA</b>	Banque extérieure d'Algérie.
<b>CPA</b>	Crédit populaire d'Algérie.
<b>BADR</b>	Banque de l'agriculture et du développement rurale
<b>PME /PMI</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>DMR</b>	Dispositif de maitrise des risques.
<b>DG</b>	Directeur générale.
<b>DGA –RCC</b>	Directeur Général Adjoint risque, contrôle et conformité.
<b>DRO</b>	Département risque opérationnels.
<b>DCP</b>	Direction du contrôle permanent.

<b>DRE</b>	Les Direction Régionales d'Exploitation
<b>DRF</b>	Direction risque financier.
<b>DCF</b>	Direction de la conformité.
<b>SSSI</b>	Structure sécurité des systèmes d'information.
<b>DAI</b>	Direction de l'audit interne.
<b>DIG</b>	Direction de l'inspection générale.
<b>DOP</b>	Direction de l'organisation et des procédures.
<b>DMQ</b>	Direction Management de la qualité.
<b>CMP</b>	Cellule de Management des projets.
<b>BA</b>	Banque d'Algérie.
<b>PM</b>	Processus management.
<b>PS</b>	Processus support.
<b>PO</b>	Processus opérationnels.
<b>ANAD</b>	'Agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat
<b>ANGEM</b>	Agence Nationale de gestion du Microcrédit en Algérie.
<b>CNAC</b>	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
<b>SNMG</b>	Salair National Minimum Garanti.
<b>PDG</b>	Président-directeur généra



## **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE.

---

Aujourd'hui, dans un contexte de mondialisation, l'entreprise est l'agent économique principal autour duquel est construit tout le système politique, économique et social d'une nation, car elle est la source majeure de création de nouvelles richesses. Afin de rester compétitive et d'acquérir un marché potentiel ciblé, l'entreprise doit souvent recourir à des sources de financement externes en raison d'un manque de capital. Les banques sont donc souvent sollicitées par les entreprises pour financer leurs activités économiques ainsi que leur croissance, que ce soit pour l'acquisition de matériel et d'équipement, ou l'extension et le renouvellement des moyens de production. Cette relation entre la banque et l'entreprise repose sur l'octroi de crédits et l'assurance du financement des projets des entreprises.

La banque est l'une des industries les plus importantes et les plus réglementées dans le monde entier. Les banques sont des institutions financières qui offrent une variété de services, y compris des services de dépôt, de crédit, de gestion de patrimoine et de financement. Les banques jouent un rôle crucial dans l'économie en fournissant des financements à long terme aux entreprises et aux particuliers, en permettant la circulation de l'argent et en offrant des services financiers aux consommateurs.

Cependant, la banque est également confrontée à un large éventail de risques, allant des risques financiers aux risques opérationnels en passant par les risques liés à la conformité réglementaire. Les risques financiers comprennent, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque de change, tandis que les risques opérationnels sont liés à des problèmes tels que les erreurs de traitement, les cyber attaques, les pannes de systèmes informatiques et les fraudes. Pour éviter de tels désastres, les dirigeants des banques doivent disposer d'outils d'information, de pilotage et de contrôle sans cesse plus performants leur permettant de faire face à des risques plus importants que par le passé.

Dans ce contexte, l'audit interne et la gestion des risques sont deux domaines clés pour assurer la conformité réglementaire et la stabilité financière des banques. L'audit interne est un processus indépendant d'examen et d'évaluation des opérations d'une entreprise ou d'une organisation pour assurer la conformité aux normes et réglementations en vigueur, tandis que la gestion des risques est un processus de gestion proactif qui vise à identifier, évaluer et atténuer les risques auxquels une entreprise est confrontée.

## INTRODUCTION GENERALE.

---

Ces dernières années, le système financier a été confronté à plusieurs crises qui ont rendu son environnement de plus en plus instable. La crise des subprimes, qui a débuté en 2007, a été déclenchée par le marché immobilier américain où des prêts à risque appelés subprimes étaient couramment accordés. Ces prêts étaient jugés rentables tant que les prix de l'immobilier augmentaient rapidement. Cependant, lorsque les emprunteurs n'ont pas pu rembourser ces prêts à taux variable, le système financier s'est effondré, entraînant une crise mondiale. Cette crise a eu des conséquences mondiales, de nombreuses banques à travers le monde avaient acheté des titres contenant ces prêts risqués, ce qui a provoqué une panique sur les marchés financiers. Les gouvernements ont dû intervenir pour sauver les banques en les nationalisant ou en injectant des fonds pour éviter une catastrophe économique.

Cette crise a fragilisé les systèmes bancaires et économiques mondiaux, entraînant une défiance généralisée envers le secteur financier. Les réformes réglementaires ont été mises en place pour éviter de futures crises similaires.

Avec la globalisation, le risque de propagation de ces crises est devenu très probable. Les banques, notamment celles des pays en voie de développement comme l'Algérie, doivent donc évoluer dans un environnement en perpétuelle mutation, avec une concurrence vive tant interne qu'externe. Afin de contribuer à la stabilité financière nationale et de se conformer à la réglementation internationale, le règlement 11-08 du 28.10.2011 a été mis en place pour renforcer le système de contrôle interne et maîtriser les risques opérationnels. Ce règlement incite les banques à mettre en place une gestion des risques et un pilotage actif des risques opérationnels en identifiant et en évaluant ces risques pour une meilleure maîtrise. Pour y parvenir, plusieurs outils tels que la cartographie des risques, la création d'une base d'incidents de perte, l'adoption d'indicateurs clés de suivi et l'intégration des exigences en fonds propres peuvent être utilisés.

Dans ce mémoire de master, nous allons examiner le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels au sein de la Banque de Développement Local (BDL), une institution financière qui offre des services de financement à des entreprises et des projets locaux.

Nous allons explorer les méthodes et les outils utilisés par l'audit interne de la BDL pour évaluer les risques opérationnels et évaluer la qualité des processus de gestion des risques en

## INTRODUCTION GENERALE.

---

place. Nous allons également examiner les défis et les opportunités auxquels l'audit interne est confronté dans l'exercice de ses fonctions de gestion des risques opérationnels et proposer des recommandations pour renforcer l'efficacité de cette fonction.

Problématique de recherche :

De ce fait, nous prendrons le soin de traiter la problématique ci-après :

\* Quel est le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels bancaires, et comment peut-il contribuer à les identifier et à les gérer efficacement ? \*

Les questions spécifiques qui en résultent sont :

- Quelles sont les principales sources de risques opérationnels dans le secteur bancaire, et comment peuvent-ils être identifiés et évalués ?
- Quels sont les objectifs et les missions de l'audit interne ?
- Comment l'audit interne peut-il contribuer à améliorer la gestion des risques opérationnels au sein de la BDL ?

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes.

- **Hypothèse01** :L'audit interne est un outil efficace pour identifier les risques opérationnels dans les banques.
- **Hypothèse02** : La mise en place d'un système d'audit interne robuste permet de mieux gérer les risques opérationnels dans les banques.
- **Hypothèse 03** : La collaboration entre les différentes parties prenantes (direction générale, conseil d'administration, auditeurs internes, etc.) est essentielle pour une gestion efficace des risques opérationnels dans les banques.
- **Hypothèse 04** : Les réglementations et les normes en matière de gestion des risques opérationnels dans les banques ont un impact significatif sur la mise en place d'un système d'audit interne efficace.

## INTRODUCTION GENERALE.

---

Afin de répondre aux questions posées et aussi d'aboutir aux objectifs de ce mémoire, nous avons structuré notre travail autour de trois (3) chapitres :

- Le premier chapitre porte sur « les fondements théoriques de l'audit interne et du contrôle interne, y compris la définition de l'audit interne et son organisation, ainsi que les différentes phases d'une mission d'audit interne.
- Le deuxième chapitre traite des risques bancaires et plus précisément les risques opérationnels, des définitions, des types, des outils, des méthodes et des étapes de prévention et de gestion de ces risques. Il met également en évidence l'importance de la maîtrise des risques et le rôle de l'audit interne dans cette démarche.
- Enfin, le troisième chapitre se concentre sur un cas pratique de la Banque de développement local (BDL), afin de démontrer la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels dans une banque.

Enfin nous concluons notre travail par une conclusion



**Chapitre I :**

**Fondement théorique de l'audit interne.**

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

## Introduction:

L'audit interne est devenu un élément indispensable pour assurer le bon fonctionnement des organisations dans un contexte marqué par l'augmentation du risque économique et les faillites d'entreprises. Il s'agit d'un processus systématique et indépendant qui vise à évaluer et à améliorer l'efficacité des contrôles internes, la qualité de la gestion et des opérations au sein d'une organisation.

Dans ce contexte, l'audit interne joue un rôle crucial en fournissant une assurance et un conseil à la direction de l'organisation. Son objectif principal est d'identifier les risques potentiels, d'évaluer l'efficacité des contrôles internes existants et de formuler des recommandations pour améliorer les processus opérationnels, réduire les risques et renforcer la gouvernance d'entreprise.

L'audit interne se distingue d'autres formes d'audit, tels que l'audit externe réalisé par des auditeurs indépendants pour certifier les états financiers, et l'audit opérationnel qui se concentre sur l'évaluation des processus et des performances opérationnelles. Il constitue un outil essentiel pour prévenir les fraudes, protéger les actifs de l'organisation, détecter les erreurs et les inefficacités, ainsi que pour assurer la conformité aux réglementations et aux politiques internes.

Pour mener à bien leurs missions, les auditeurs internes utilisent différents outils et techniques, tels que l'analyse documentaire, les entretiens avec le personnel, les tests de conformité, les évaluations des risques et les analyses financières. Ils se basent également sur des normes et des méthodologies reconnues, telles que les normes internationales pour la pratique de l'audit interne définies par IIA (L'Institute of Internal Auditors).

Cependant, dans les pays en développement, l'audit interne peut parfois susciter des craintes en raison du jeune âge de la profession. Il est donc important de promouvoir cette pratique et de sensibiliser aux avantages et à l'importance de l'audit interne pour favoriser une gestion efficace et transparente des entreprises.

Dans ce chapitre, nous explorons les différentes définitions de l'audit et de l'audit interne, ainsi que son évolution au fil du temps. Nous aborderons également l'organisation de

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

l'audit interne, ses outils et ses comparaisons avec d'autres notions similaires. Nous mettrons également l'accent sur le contrôle interne, qui constitue un élément clé de l'audit interne.

En fournissant cette introduction générale à l'audit interne, nous jetons les bases nécessaires pour explorer plus en détail les missions, les responsabilités et les avantages de l'audit interne dans les chapitres suivants.

## SECTION 1: Généralités sur l'audit interne.

Cette première section nous introduira aux principaux concepts de l'audit interne. Nous explorerons le rôle et les objectifs de l'audit au sein d'une organisation, en mettant l'accent sur son caractère indépendant et objectif. De plus, nous examinerons les différentes phases du processus d'audit, de la planification à la communication des résultats.

Comprendre ces bases est essentiel pour saisir comment l'audit interne peut contribuer à la gestion des risques opérationnels au sein de la BDL.

### 1 Définition de l'audit :

Pour compléter notre étude sur l'audit interne, nous présentons les définitions de deux organismes renommés dans le domaine de la comptabilité.

L'IIA<sup>1</sup>: définit l'audit comme une fonction d'assistance à la gestion, englobant une vision plus large que le simple contrôle comptable et financier, pour répondre aux exigences croissantes de la gestion complexe des entreprises.

De son côté, l'IFACI<sup>2</sup>: propose une définition plus générale de l'audit, qui consiste à accroître et préserver la valeur de l'organisation en fournissant une assurance, des conseils et des points de vue objectifs basés sur une approche axée sur les risques. Cette activité indépendante et objective aide les organisations à atteindre leurs objectifs en évaluant systématiquement leurs processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, et en faisant des recommandations pour renforcer leur efficacité.

Carpenter et Dirsmith (1993) ont largement documenté les trois phases historiques cruciales qui ont abouti à la conception actuelle de l'audit. La transformation de l'audit dans sa forme actuelle remonte à cette période.

- La recherche de fraude a été l'objectif premier des audits jusqu'au XIXe siècle. Les documents comptables ont ainsi fait l'objet d'un examen minutieux et souvent exhaustif.
- Le XXe siècle a vu l'émergence de méthodes alternatives aux procédures de vérification traditionnelles, axées sur l'examen des pièces justificatives des irrégularités ou des clauses

---

<sup>1</sup> Institut des auditeurs internes

<sup>2</sup> Institut français de l'audit et du contrôle interne

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

douteuses. Cette transition a été induite par l'ampleur amplifiée de l'entreprise auditée, ce qui a entraîné une augmentation des dépenses d'audit.

- Aujourd'hui, l'objectif principal d'un audit est d'évaluer la validité des relevés de compte annuels, une fonction qui a émergé dans la seconde moitié des années 1900. De plus, au fil du temps, il y a eu une évolution progressive vers la priorisation d'un examen approfondi des procédures de fonctionnement d'une entreprise, qui est maintenant devenu indispensable.

L'audit est la procédure de contrôle de la conformité d'une tâche, d'une activité, d'un processus, d'une entreprise. Si l'audit est souvent assimilé au fait de dresser un état des lieux, il ne se limite pas à cet aspect d'inventaire. Il est l'étude d'un système dynamique. L'audit étudie non seulement l'image du système à un instant donné (ce qui pour les états comptables et financiers correspond au bilan), mais il étudie également l'évolution du système, les entrées et les sorties de la période observée, les inputs et les outputs des processus.

Il est fréquent de considérer que l'audit permet de s'assurer de la conformité d'une situation, d'un processus, d'une entreprise à l'image qui en est donnée. Un peu comme s'il était nécessaire de vérifier qu'une image photo est conforme à la scène photographiée. Les normes d'audit s'attachent aux conditions de représentation de l'image. Celle-ci est normée, elle doit obéir à des paramètres strictement définis.

Dans le domaine de l'audit, il y a quelques principes ou notions de base sur lesquels il est bon de s'appuyer. Il existe également différents types d'audit, qu'il est souhaitable de bien identifier, différencier, car même si ces éléments évoluent régulièrement avec les référentiels, ils contribuent à des finalités spécifiques, tout en restant dans une ligne directrice cohérente.

## 2 Les types d'audit :

L'audit est une activité de vérification et de contrôle permettant d'analyser et d'évaluer les pratiques et les procédures d'une entreprise. Il existe plusieurs types d'audit, parmi lesquels on peut citer l'audit financier, l'audit opérationnel et l'audit juridique et fiscal.

- **L'audit financier** : se concentre sur la vérification de la sincérité, de la régularité et de la conformité des états financiers d'une entreprise.

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

- **L'audit opérationnel** : quant à lui, vise à améliorer la performance de l'entreprise en analysant les risques et les déficiences existants, en proposant des recommandations et en mettant en place des procédures ou des stratégies.
- **L'audit juridique et fiscal** : a pour objectif d'évaluer la politique et les modes organisationnels de l'entreprise en matière de droit, de réglementation et de fiscalité. Chacun de ces types d'audit peut aider une entreprise à identifier les points faibles de son fonctionnement et à mettre en place des solutions pour les améliorer.
- ❖ L'audit interne et l'audit externe sont deux types d'audit qui diffèrent par leurs objectifs, leur champ d'application, leur mode de fonctionnement et leur responsable

## 2.1 L'audit interne :

C'est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Les objectifs de l'audit interne comprennent l'évaluation de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne d'une organisation, ainsi que l'identification des opportunités d'amélioration. L'audit interne peut varier selon l'organisation, mais il peut inclure tous les domaines d'activité, tels que la finance, la comptabilité, les opérations, les ressources humaines et les technologies de l'information. Les audits internes sont généralement menés par une équipe d'auditeurs internes qui travaillent sous la direction d'un responsable de l'audit interne. Le mode de fonctionnement de l'audit interne est défini par des normes internationales, telles que les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, et peut également être guidé par des réglementations spécifiques à l'industrie ou à la juridiction dans laquelle l'organisation opère.

## 2.2 L'audit externe :

C'est une démarche d'audit réalisée par un auditeur externe indépendant de l'entreprise auditée. L'audit externe est généralement effectué par un cabinet d'expert-comptable ou une société de conseil indépendante. Les auditeurs externes examinent les documents financiers et les procédures de l'entreprise pour s'assurer que les états financiers sont exacts et que les processus de gestion des risques sont efficaces.

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

Le champ d'application de l'audit externe peut varier en fonction des besoins de l'entreprise. Les audits peuvent être réalisés annuellement ou sur une base ponctuelle en réponse à des événements tels que des fusions, des acquisitions ou des changements de direction.

Le mode de fonctionnement de l'audit externe implique une analyse approfondie des états financiers et des processus de l'entreprise. Les auditeurs externes utilisent des techniques d'audit telles que la vérification de la documentation, les interviews de personnel clé, les tests de conformité et les analyses financières pour évaluer les risques financiers et les contrôles internes.

**Tableau 1: comparaison entre l'audit interne et l'audit externe**

	Audit interne	Audit externe (CAC)
Mandat	De la direction générale, pour les responsables de l'entreprise	Du conseil d'administration (officiellement de l'assemblée générale), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
Missions	Liées aux préoccupations de la direction générale : découlant de la cartographie des risques. Tous les types d'audit et tous les sujets	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable et financier
Conclusions	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener.</li><li>• Obligation de résultats ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (résoudre)</li><li>• Obligation de moyens ?</li></ul>

Source : Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O. (2021). *Audit interne et référentiels de risques - 3e éd. : Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*. Dunod. P110.

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

## 2.3 Les fonctions voisines de l'audit :

Dans le domaine du contrôle des organisations, l'audit est un élément important mais il n'a pas le monopole. Au fil du temps, avec l'évolution des structures managériales des organisations, différentes fonctions ont été créées, chacune avec ses spécificités, mais toutes contribuant plus ou moins à la planification, à la mise en œuvre et au contrôle des activités d'une organisation. Ces missions connexes comprennent notamment le contrôle de gestion, le contrôle interne et l'inspection. En travaillant ensemble, ces fonctions peuvent fournir une image complète de la performance de l'entreprise, identifier les points faibles et recommander des améliorations pour maximiser l'efficacité et minimiser les risques.

- Contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion vise à assurer que l'entreprise est efficace dans l'atteinte de ses objectifs et à surveiller les résultats obtenus. Il utilise des outils de gestion pour mesurer et analyser la performance de l'entreprise et recommander des améliorations

Le contrôle de gestion peut également travailler en étroite collaboration avec l'audit pour fournir des informations sur la performance de l'entreprise, notamment en fournissant des analyses de coûts et des évaluations de la rentabilité.

- Contrôle interne :

Le contrôle interne vise à garantir que les activités de l'entreprise sont conformes aux règles, réglementations et politiques internes de l'entreprise. Il vise également à minimiser les risques d'erreur, de fraude et de perte financière pour l'entreprise.

Le contrôle interne peut travailler en étroite collaboration avec l'audit pour identifier les risques et les vulnérabilités de l'entreprise, mettre en place des contrôles internes appropriés et assurer le respect des normes de conformité.

- Inspection :

L'inspection vise à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus, des systèmes et des pratiques de l'entreprise. Elle peut être effectuée pour évaluer la conformité de l'entreprise avec les réglementations, les politiques et les normes internes et externes.

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

L'inspection peut travailler en étroite collaboration avec l'audit pour identifier les problèmes potentiels, évaluer les risques et recommander des améliorations. Elle peut également fournir des informations sur l'efficacité des contrôles internes mis en place par l'entreprise.

En somme, ces missions connexes sont complémentaires à l'audit et visent à s'assurer que l'entreprise est efficace, efficiente, conforme et fonctionne selon les meilleures pratiques.

### 3 Définition de l'audit interne :

Il existe plusieurs définitions de l'audit interne.

- a. La première définition de l'audit interne a été approuvée par le Bureau Directeur de l'IIA le 15 juillet 1947 et publiée dans le cadre du "Statement of Responsibilities of Internal Auditing" -Déclaration des Responsabilités de l'Audit Interne-

« L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation au sein d'une organisation pour la revue de la comptabilité, la finance et les autres opérations constituant une base des services de nature protective et constructive au profit du management. C'est un type de contrôle qui opère en mesurant et évaluant l'efficacité des autres types de contrôle. Il s'intéresse principalement aux aspects comptables et financiers, mais il peut aussi s'intéresser à des sujets de nature opérationnelle. »

- b. Pour l'institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne. :

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

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

## c. Définition officielle :

Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI<sup>3</sup>  
Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999.

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

Cette définition met en exergue certaines notions :

- La notion d'indépendance de l'auditeur interne et en cela, elle s'ajuste très exactement sur les normes. La cohérence est désormais totale entre les différents textes régissant la fonction ;
- L'élargissement de la fonction de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil. Il ne s'agit plus pour l'auditeur de se limiter à sa fonction d'analyste, mais il doit également apporter ses compétences et résoudre les problèmes ;
- Il est également demandé à l'auditeur, une demande quasi-certification sur le jugement qu'il porte. Désormais, il est engagé.

### 3.1 L'audit interne en Algérie :

Cette fonction est nouvelle en Algérie, bien qu'elle ait longtemps été incomprise. Les audits internes sont fréquemment confondus avec des emplois qui leur sont similaires, tels que les audits externes et les contrôles internes, qui sont également liés à des questions administratives et financières. La mise en place d'une structure d'audit interne dans les entreprises publiques algériennes est apparue pour la première fois à la suite de la promulgation en 1988 de la loi N° 88-01 du 12 janvier 1988, qui a servi d'orientation économique pour les entreprises publiques et a fixé le cadre réglementaire et juridique régissant cette fonction en Algérie. Le libellé clair de l'article 40 de cette loi impose aux

---

<sup>3</sup>Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

entreprises publiques d'organiser et de renforcer leurs systèmes de contrôle interne ainsi que d'améliorer en permanence leurs procédures de gestion et de fonctionnement.

### 3.2 Les caractéristiques d'audit interne Selon l'IIA :

« L'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». On distingue quatre caractéristiques d'audit interne:

- **L'universalité:** la fonction d'Audit Interne, s'applique non seulement à toutes les entreprises quel que soit leur taille, leur secteur d'activité et leur nature, mais aussi à n'importe quelle fonction de l'entreprise.
- **L'indépendance :** les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organigramme, « l'indépendance, est aussi l'indépendance d'esprit qui implique que l'auditeur ne subordonne pas ses propres jugements à ceux d'autres personnes. »
- **Objectivité :** l'objectivité est liée d'une part à l'adoption par l'auditeur interne d'une attitude d'esprit indépendant au cours de ses missions et d'autre part; par la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'audit interne.
- **La périodicité :** l'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditées.

### 3.3 Objectifs de l'audit interne:

L'audit interne permet de vérifier :

- La conformité aux exigences du référentiel de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...).
- Que les processus organisationnels et opérationnels (procédures, instructions, etc...) sont établis, connus, compris et appliqués
- L'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

- Les pistes d'amélioration et de recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès
- Les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes à poursuivre sur le droit chemin
- Le renforcement du système de contrôle interne

D'autres objectifs qui sont considérés aujourd'hui comme un défi pour les auditeurs internes c'est la création de la valeur ajoutée. Cette dernière, est aujourd'hui un objectif principal de l'audit interne. Comme précisé dans La définition de l'audit interne : l'auditeur interne « contribue à créer de la valeur ajoutée ». Cette exigence traduit dans les recommandations de l'auditeur. D'après Jacques Renard, l'audit interne ne doit pas uniquement effacer les erreurs ou vérifier les procédures comptables, mais, il est présent pour faire des recommandations afin d'améliorer la performance de l'entreprise.<sup>4</sup>

### 3.4 Principales tâches :

Les principales tâches qui doivent être assignées à la Structure d'Audit Interne sont :

ς Auditer tous les processus, activités, opérations et entités de l'organisation afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur, régissant les activités et les opérations ainsi que les procédures de gestion définies par l'organisation.

ς Réaliser des évaluations du processus de contrôle interne et de gestion des risques de l'organisation visant à promouvoir l'efficacité et l'efficience et à garantir la conformité à la réglementation en vigueur et les procédures internes.

ς Réaliser des missions de conseil de différentes natures auprès des entités de l'organisation. Par exemple, aider à la mise en place du système de contrôle interne, analyser une réglementation régissant les activités et les opérations etc.

ς Etablir un programme d'audit annuel selon une approche basée sur les risques, recouvrant tous les processus, les activités, les opérations et les entités de l'organisation.

---

<sup>4</sup>Renard J, « Théorie et pratique de l'auditeur interne », (2010).

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

ς Préparer des rapports sur les résultats des missions d'audit internes. Ces rapports sont présentés à la Haute Direction de l'organisation avec une synthèse à l'attention du Conseil d'Administration à travers le Comité d'Audit (s'il existe).

ς Mener des enquêtes en cas de graves incidents ou de problèmes survenus dans l'organisation.

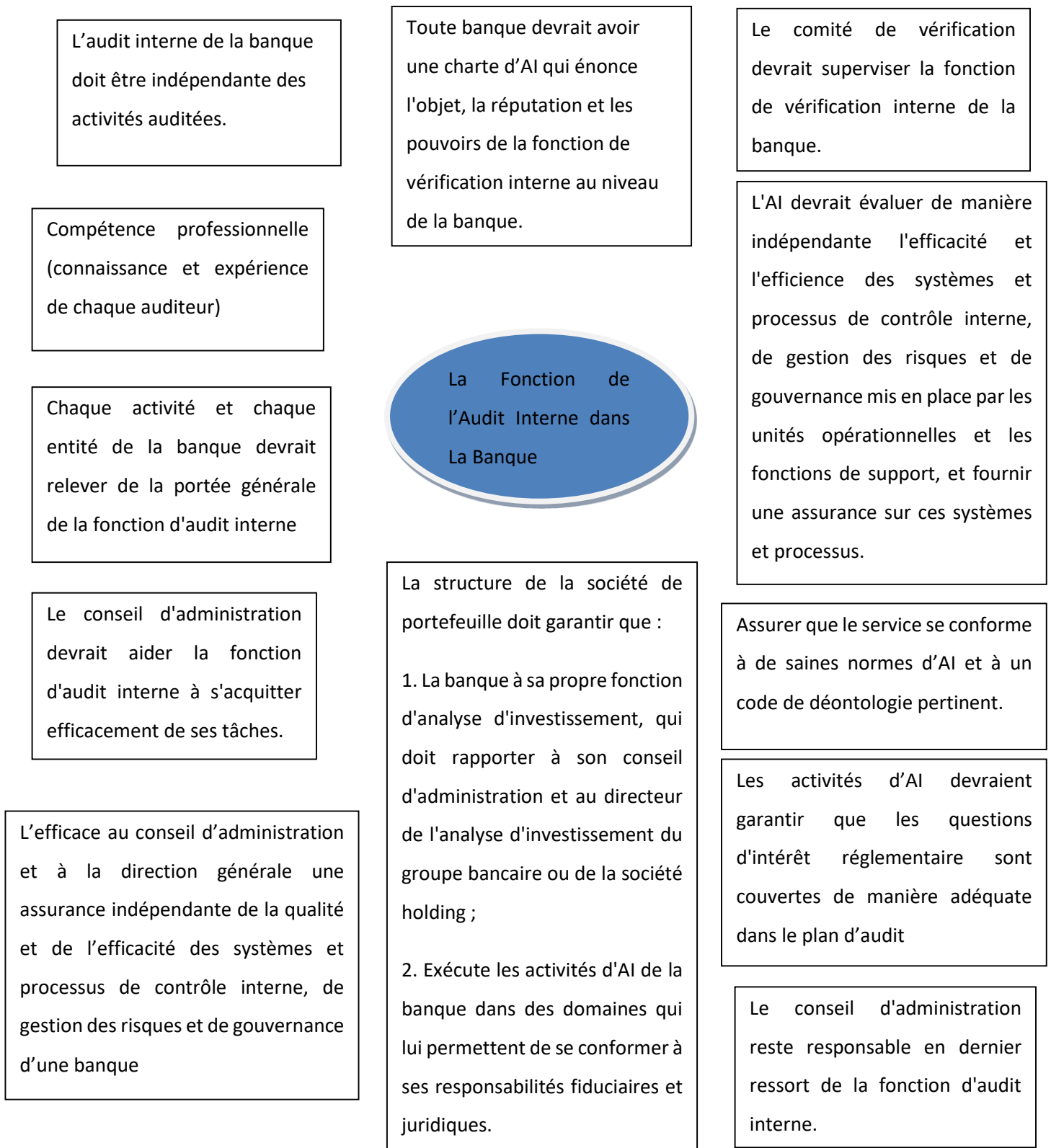
ς Collaborer et coordonner ses travaux avec les autorités de contrôle et le commissaire aux comptes de l'organisation.

ς Assurer le suivi de mise en œuvre des recommandations retenues dans les rapports des missions d'audit en collaborations avec les parties concernées.

ς Etablir des rapports périodiques, sur l'activité de la Structure d'Audit Interne et sur le système de contrôle interne de l'organisation, à transmettre à la Haute Direction et au Conseil d'Administration à travers le Comité d'Audit (s'il existe).

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

Figure 1 : La fonction d'audit interne dans la banque.



Source: le rapport: Basel Committee on Banking Supervision (2012), « the internal audit function in Banks »

## Section 02 : Rôle et mission de l'audit interne.

Dans cette section, nous approfondirons le rôle et la mission de l'audit interne dans le contexte spécifique des institutions financières, en particulier des banques. Nous analyserons comment l'audit interne aide les organes de direction et le conseil d'administration à prendre des décisions éclairées en fournissant une assurance sur l'efficacité du contrôle interne et en évaluant la gestion des risques. Comprendre le rôle de l'audit interne est essentiel pour évaluer son apport dans la maîtrise des risques opérationnels à la BDL.

### 1 Les missions de l'audit interne :

L'audit interne est appelé à réaliser deux types de missions d'audit :

Les missions d'assurance et les missions de conseil. Ces deux types d'activités sont définis dans le glossaire des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne comme suit :

- **Mission d'assurance** : Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle. Par exemple, des audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes et de due diligence.

- **Mission de conseil** : Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui. Ces missions ont pour objectifs d'apporter de la valeur et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

### 2 La démarche de conduite d'une mission d'audit interne

Pour effectuer ses missions, l'auditeur interne est tenu de respecter une méthodologie ou bien la démarche à suivre, on commence par la définition de la mission, le champ d'application de la mission, la durée de la mission enfin les trois phases de la mission d'audit interne.

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

## 2.1 Définition de la mission :

Mission du mot latin « mittere » qui signifie envoyer selon le petit Larousse qui précise « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... »<sup>5</sup>. La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale<sup>6</sup> ». Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

- le champ d'application ;
- la durée.

### 2.1.1 Le champ d'application :

Ce champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative selon la variation de deux éléments à savoir : l'objet et la fonction.

#### 2.1.1.1 L'objet :

L'objet permet de distinguer les missions spécifiques et missions générales.

- **Mission spécifique** : c'est le cas le plus fréquent, on parle de mission spécifique quand elle porte sur un point précis en un lieu déterminé. Exemple : l'audit des achats d'une filiale.

- **Mission générale**: contrairement aux missions spécifiques, les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

#### 2.1.1.2 La fonction :

Selon la fonction on distingue : les missions unies fonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

- **La mission uni fonctionnelle**: spécifique ou générale, elle ne va concerner qu'une seule fonction.

- **La mission plurifonctionnelle** : dans ce genre de missions l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Lorsque les auditeurs internes se déplacent

---

<sup>5</sup>Renard J, « Théorie et pratique de l'auditeur interne », Paris, 2013, p189.

<sup>6</sup>Idem

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

pour auditer une filiale, dans leur pays ou à l'étranger, ils auditent en général tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une fonction précise.

## 2.1.2 La durée :

En générale, la durée des missions n'est pas fixée par les normes, mais la moyenne des missions effectuées par les auditeurs internes se situe entre 10 jours à 10 semaines ; on dit que la mission est courte pour une durée inférieure à quatre semaines, et une mission longue pour une durée supérieure à un mois. On s'exprime alors en jours/auditeurs ou en semaines/auditeurs pour la planification des missions.<sup>7</sup>

## 3 Les phases de la mission d'audit interne :

Trois phases fondamentales caractérisent la mission d'audit interne à savoir<sup>8</sup> :

- Phase de préparation,
- Phase de réalisation
- Phase de conclusion.

### 3.1 Phase de préparation de la mission :

Pendant cette étape l'auditeur réalise tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action ; il s'agit d'établir un ordre de mission, procéder à la prise de connaissance de l'entité à auditer et en fin identifier les points de contrôle et les risques associés.

#### 3.1.1 L'ordre de mission :

C'est le mandat donné, par la Haute Direction de l'organisation, à la Structure d'Audit Interne pour réaliser ses missions d'audit.

L'ordre de mission répond à trois principes essentiels :

- ♣ La Structure d'Audit Interne ne peut pas se saisir elle-même de ses missions.
- ♣ L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente.

---

<sup>7</sup> Renard J, « Théorie et pratique de l'auditeur interne », Paris, 2013, p190-191.

<sup>8</sup> Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O. (2021). *Audit interne et référentiels de risques - 3e éd.: Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*. Dunod. p208, 211.

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

♣ L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (l'entité auditée, la Structure chargée des ressources humaines etc.).

Il en découle donc de ses principes deux grandes fonctions essentielles : la première est celle de mandat et la seconde celle d'information. En plus, l'ordre de mission devrait inclure le contenu de l'engagement de l'audit interne, sa responsabilité ainsi celle du management et les limites de son engagement<sup>9</sup>. Il est nécessaire pour l'équipe d'audit après réception de l'ordre de mission de prendre connaissance du domaine à auditer.

### 3.1.2 La prise de connaissance :

« La prise de connaissance est une photographie de l'entreprise. Elle est très importante car c'est en ce moment que l'auditeur effectue ses premières visites dans l'entreprise, qu'il examine tous les éléments à caractères juridique, financier, fiscal, technique, qui peuvent apporter des informations lui permettant de mieux remplir sa mission »<sup>10</sup>.

Elle consiste à préciser le champ de l'audit ; identifier les personnes à rencontrer ; collecter les documents et les rapports des audits antérieurs ; il y a lieu de lister tous les documents nécessaires à l'auditeur en vue de la prise de connaissance de l'entité auditée préalable à la mission. Lors de cette phase d'étude l'équipe d'audit doit :

- Avoir une vision globale de l'organisation auditée ;
- Identifier les processus ;
- Une prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration que l'on peut rencontrer dans le domaine ;
- La collecte des rapports d'audit antérieurs et autres analyses ou études d'organisation

Deux outils essentiels pour la prise de connaissance du domaine audité. Le schéma d'analyse d'une activité et le découpage en objets pratiques à auditer.

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

---

<sup>9</sup> Robertson, 1999 :88

<sup>10</sup> B, Grand & B, Verdalle (2006) Audit comptable et financier-2<sup>e</sup> éd. Economica. p33.

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

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

### 3.1.3 L'identification et l'évaluation des risques :

Lors de la planification de sa mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. Ainsi, cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... ». On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que de les analyser eux-mêmes.

Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission. En effet, elle va permettre à l'auditeur de construire son référentiel, de concevoir son programme et de l'élaborer de façon « modulée ». Ceci, en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne en charge d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche. Au niveau analytique, les risques sont appréciés tâche par tâche, pour l'activité objet de la mission d'audit. C'est la micro-évaluation de la norme 2210.A1 complétée par la MPA 2210- 1: « le but de l'évaluation des risques pendant la phase de planification de l'audit est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer »<sup>11</sup>. La démarche retenue doit donc permettre à l'auditeur d'organiser sa mission en identifiant les points qu'il devra approfondir et – a contrario – ceux sur lesquels il pourra passer rapidement, voire même faire l'impasse. La méthode préconisée est que l'auditeur établisse un tableau des risques généralement appelé TFfa<sup>12</sup> qui va découper l'activité à auditer en tâches élémentaires. Ce découpage sera plus ou moins fin selon l'approfondissement que l'on souhaite donner aux processus en tant que tel. A ce stade, l'auditeur serait en mesure de pouvoir indiquer en face de chacune de ces tâches son objectif.

---

<sup>11</sup>Audit Interne Session de formation assurée par l'IGF au profit des cadres de la TGR 15 au 18 juillet 2008. (n.d.). <https://slideplayer.fr/slide/1644744/>

<sup>12</sup>Tableau des Forces et faiblesses apparentes

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

Ce découpage sera également utile pour l'auditeur interne au moment de la mise en œuvre du QCI<sup>13</sup>. Il est aussi à la base de la grille d'analyse des tâches, mais aussi la première étape de l'élaboration d'un contrôle interne rationnel par le management<sup>14</sup>

### 3.1.4 La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel :

Le document appelé "rapport d'orientation", "plan de mission" ou encore "termes de référence" est un contrat contractuel passé avec l'audité, qui précise les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit. Il est élaboré par l'auditeur interne et soumis à l'approbation de l'audité lors de la réunion d'ouverture. Ce contrat est un "contrat d'adhésion", ce qui signifie que l'audité ne peut pas exiger de modifications, mais peut en faire la demande. Le caractère contractuel souligne l'importance de la compréhension mutuelle des engagements pris et la nécessité de commentaires sur le contenu du contrat. Le contrat doit reprendre les éléments de l'identification des risques antérieurement effectuée et estime l'importance de la mission et son contenu. Enfin, ce document devient le référentiel de l'auditeur, auquel il doit se référer.

Traditionnellement, le rapport d'orientation<sup>15</sup>, définit les objectifs de la mission sous trois rubriques :

- objectifs généraux ;
- objectifs spécifiques ;
- champ d'action.

#### Les objectifs généraux :

Les objectifs généraux d'une mission d'audit interne consistent notamment à s'assurer que les objectifs permanents du contrôle interne sont appliqués de manière efficace et pertinente, tels que :

- protection du patrimoine ;

---

<sup>13</sup>Questionnaire de Contrôle Interne

<sup>14</sup>Renard, J. (2006). Théorie et pratique de l'audit interne. p221

<sup>15</sup>Jacques RENARD (2013), Théorie et pratique de l'audit interne

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

- fiabilité et intégrité des informations ;
- respect des lois, règlements et contrats ;
- efficacité et efficience des opérations.

L'auditeur peut également se référer aux normes professionnelles pour atteindre ces objectifs. En outre, le suivi des audits précédents est considéré comme un objectif général, les auditeurs examinant la mise en œuvre des recommandations passées, y compris celles qui ont été refusées ou mal mises en œuvre. Cependant, ce n'est pas toujours un processus systématique, car les recommandations peuvent devenir obsolètes ou inutiles avec le temps.

### **Les objectifs spécifiques :**

Les objectifs spécifiques d'un audit interne sont des dispositifs de contrôle concrets qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et se rapportent aux zones à risques antérieurement révélés. Pour identifier ces zones, l'auditeur interne doit procéder à un arbitrage entre l'existence ou non d'un dispositif jugé nécessaire et la qualification importante, moyenne ou faible du risque correspondant. Les choix ainsi faits ne tiennent pas compte de l'absence d'omission ou de l'erreur de jugement, d'où le risque d'audit. L'auditeur doit apporter des retouches à son travail d'arbitrage, notamment dans les domaines où le risque spécifique est important, où l'organisation ou les procédures ont été récemment modifiées ou doivent l'être prochainement, et où les points n'ont pas été retenus lors des audits antérieurs. L'énoncé des objectifs permet de définir concrètement le cadre de la mission d'audit.

### **Le champ d'action :**

Pour atteindre ces différents objectifs les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations, ce terme étant utilisé dans un double sens :

- champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission ;
- champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région ...).

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logistique de la mission.

### 3.2 La phase de réalisation :

Au cours d'un audit interne, l'auditeur passera beaucoup de temps au sein de l'unité auditée. Le processus d'audit commence par une réunion appelée « réunion d'ouverture », qui marque le début de la phase d'exécution. Il est important de clarifier la terminologie utilisée tout au long du processus d'audit pour éviter toute confusion. Le premier contact avec l'unité auditée est soit un appel téléphonique, soit une visite et est appelé « réunion de présentation » ou « réunion de début de mission ». La "réunion de clôture" conclut l'audit et est également appelée, "réunion générale de validation" ou "réunion de fin de mission».

La phase de réalisation correspond aux travaux d'exécution de la mission accomplis par les auditeurs essentiellement sur le terrain, au niveau des structures auditées, les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) ;
- Le travail sur le terrain.

#### i. La réunion d'ouverture :

L'auditeur est en mesure d'élaborer un plan d'audit détaillé en tenant compte de la nécessité d'atteindre les objectifs d'audit par l'utilisation efficiente de ses ressources, il tiendra une réunion d'ouverture ou bien kick-off meeting, chez les audités sur les lieux même ou la mission d'audit se déroule, durant cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leurs présenter et expliquer le programme d'audit, afin d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités et de mettre en évidence les objectifs de la mission ainsi que la démarche qui sera adoptée par les auditeurs<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>Revue nouvelle économie 29 n° :11 –vol 02-2014

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

## ii. Le programme d'audit :

On l'appelle aussi «programme de vérification» ou encore «planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit d'un document interne du service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission. Il répond essentiellement à deux points :

- ♣ Les travaux d'audit à accomplir afin d'atteindre les objectifs de celui-ci ;
- ♣ Les techniques et outils dont il faut envisager l'utilisation (entretien, interview, diagramme de circularisations...) <sup>17</sup>

## iii. Le questionnaire de contrôle interne :

Le questionnaire de contrôle interne a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes, cet outil se compose de questions-types:

- Les questions portant sur la fonction stratégique;
- Les questions portant sur la fonction de pilotage;
- Les questions portant sur la fonction de régulation;
- Les questions portant sur la fonction de transformation.

Dans le Q.C.I, une réponse <<oui>> à une question indique une force apparente, une réponse <<Non>> une faiblesse apparente. L'auditeur doit donc en tenir compte dans la rédaction de ses Questions, L'auditeur ne doit pas oublier de demander aux personnes du domaine audité le degré de satisfaction des bénéficiaires de leur travail, tel qu'ils l'évaluent.

## iv. LE TRAVAIL SUR LE TERRAIN

Le travail sur le terrain comprend les observations et les fiches d'observation

### A) Les observations :

Les auditeurs effectueront des tests en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes, il s'agit d'une observation globale immédiate ou une observation spécifique. Ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir

---

<sup>17</sup>Renard, 2006, Théorie et pratique de l'audit interne : 240.

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont maîtrisées. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis en principe lors de l'élaboration du Programme d'audit. Dans cette phase, les auditeurs utilisent la "FRAP", ou pour parler clair "feuille de révélation et d'analyse de problème", c'est le papier de travail synthétique qui sert à documenter les dysfonctionnements relevés lors de la mission d'audit interne, la FRAP doit rester brève, l'ensemble des FRAP, après reclassement et tirage, peut constituer le corps du rapport final d'audit interne.

### **B) Les fiches d'observation :**

Appelées feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP), ou bien la feuille de risque, c'est un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées, c'est une méthodologie de résolution de problèmes, elle contient certain nombre d'informations nécessaires pour le traitement de tout problème, la feuille de risque est:

a) A première vue, un simple imprimé composé de plusieurs parties dans lesquelles sont réunies plusieurs types d'information: (le type de risques, les faits observés, les causes explicatives, les conséquences réelles ou potentielles, les recommandations, le nom du chef de mission, le nom de l'auditeur, le nom du responsable du domaine audité) ;

b) A second vu, un instrument métrologique précieux car elle va:

-Synthétiser toutes les informations concernant un risque, et donc, pour être complète, obliger l'auditeur à une analyse méthodique et rigoureuse;

-Faciliter l'identification de vrais risques, car toutes les parties de l'imprimé devront être remplies pour que le risque puisse figurer dans le rapport de mission;

- Permettre la validation des risques et des recommandations par les Personnes auditées avant la rédaction du rapport d'audit;

- Faciliter la rédaction du rapport d'audit et du rapport de la synthèse.

### **d. La phase de conclusion :**

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la planification. La phase de conclusion de la mission comprend quatre étapes : Le projet de rapport; La réunion de clôture; Le rapport définitif; le suivi des Recommandations.

### *i. Le projet de rapport :*

Le projet de rapport reprend les constatations conservées dans les différentes FRAP<sup>18</sup>, il sera l'ordre du jour de la réunion de clôture.

### **ii. La réunion de clôture :**

À l'issue de la mission d'audit, une réunion de clôture qui peut être assimilée à une action de pré-validation générale, est tenue avec le premier responsable de l'entité auditée dont le but est de :

- rappeler l'objet et le périmètre de la mission d'audit.
- l'informer des principales observations et constats dégagés au terme de la mission d'audit.
- de prendre acte des contestations ou des informations et éclaircissements supplémentaires des audités qui peuvent amener les auditeurs à effectuer des travaux de vérifications complémentaires ou à réviser leurs constats.

### **iii. Le rapport définitif :**

A la suite de la réunion de clôture, les auditeurs procèdent à l'élaboration du rapport définitif qui a la structure suivante:

- ✓ La note de synthèse adressée au président de l'entreprise Elle est généralement assez brève et mentionne:
  - Le champ d'action de la mission;
  - La méthodologie préconisée;
  - Et quelques principales constatations.
- ✓ Le corps du rapport Généralement l'auditeur suit la présentation de la F.R.A.P: Problème, Cause, conséquence et recommandation.

---

<sup>18</sup>Feuille de révélation et d'analyse des problèmes

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

- ✓ Le plan d'action Suite aux réponses de l'audit au projet de rapport, il est recommandé de joindre au rapport d'audit un plan d'action ayant la forme suivante

Recommandations	Personne responsable de la mise en œuvre	Date de limite de la réalisation
-----------------	--	----------------------------------

### iv. Le suivi du rapport d'audit interne -suivi des recommandations- :

Souvent, notamment dans le cas d'audits internes, la mission des membres de l'équipe d'audit (ou du responsable d'audit) ne s'arrête pas à la simple identification de dysfonctionnements et à la rédaction d'écarts, parfois en effet, il arrive qu'ils fassent un choix parmi ces possibilités,

- qu'ils Participent à la recherche de solutions propres à mettre en place les actions correctives et/ou préventives nécessaires;
- Participent à la validation des actions correctives et/ou préventives proposées;
- Assistent l'auditer dans la mise en œuvre ou la mesure de l'efficacité des actions envisagées
- Vérifient l'efficacité des mesures correctives (ou préventives)

### e. Phase de mise en œuvre :

Au terme d'une année, il est établi un bilan complet de la mission pour l'ensemble des recommandations formulées. Une synthèse est communiquée à la direction générale.

Les structures hiérarchiques et/ou fonctionnelles concernées par la mise en œuvre des recommandations doivent adresser, trimestriellement, à la structure chargée de l'audit Interne, un point de situation sur l'état d'avancement et de concrétisation des actions correctives engagées à l'issue des missions d'audit.

Sur la base des points de situations reçues des structures hiérarchiques et/ou fonctionnelles concernées par la mise en œuvre des recommandations, la Direction de l'Audit Interne évalue les réponses et en rend compte à la Direction générale.

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

La Direction de l'Audit Interne n'est pas chargée de mettre en œuvre les recommandations. La responsabilité de corriger les déficiences incombe à l'entité auditée et /ou à la structure fonctionnelle<sup>19</sup>.

### 3.5 Dispositions finales :

La structure chargée de l'audit interne n'élabore pas de procédures et ne porte pas de jugement sur les collaborateurs. Elle a cependant le devoir d'émettre un avis sur la qualité des procédures, la pertinence des choix de gestion et sur les processus de déroulement des opérations.

La charte de l'audit interne ainsi conçue, est susceptible de faire l'objet de révision périodique pour s'assurer de son efficacité au regard de l'évolution de l'activité, de l'environnement réglementaire ou des techniques d'analyse. <sup>20</sup>

### 3 Le rôle de l'audit interne :

L'audit interne a pour objectif de garantir l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle interne mis en place pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité. Cette assurance est renforcée lorsque l'audit interne dispose des ressources appropriées et maintient son indépendance. L'audit interne est mené par des professionnels ayant une connaissance approfondie des systèmes et processus métiers, et est motivé par la contribution qu'il apporte au succès de l'organisation.

L'audit interne fournit des points de vue indépendants et agit comme un catalyseur pour aider la direction et le Conseil à mieux comprendre les processus et les structures de gouvernance. Selon l'IIA <sup>21</sup>, cet examen peut stimuler des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation, renforcer la confiance et permettre de prendre des décisions éclairées. Un audit interne performant peut également offrir une vision proactive en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les défis émergents avant qu'ils ne se transforment en crises.

---

<sup>19</sup> Charte de l'audit interne de la BDL

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> L'Institute of Internal Auditors.

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

L'AI<sup>22</sup> offre des conseils pour améliorer ses processus et contribue à créer de la valeur ajoutée. En analysant la gouvernance, la culture organisationnelle, les risques et les opportunités d'amélioration, l'audit interne évalue les points forts et les points faibles du contrôle interne d'une organisation, afin de déterminer si les risques sont identifiés et gérés efficacement. En collaboration avec les membres du gouvernement d'entreprise, tels que le conseil d'administration, le comité d'audit et les cadres supérieurs, l'audit interne travaille à la conception et à la mise en place de systèmes de contrôle internes appropriés pour renforcer l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Il ne doit pas se charger de tâches de gestion ou d'opérations, mais plutôt contribuer à la réalisation des objectifs et à l'amélioration du respect de la volonté des autorités.

## Section 03 : Le contrôle interne.

Le contrôle interne joue un rôle clé dans la gestion des risques opérationnels au sein de toute institution financière. Dans cette section, nous examinerons en détail les composantes du contrôle interne et son importance pour assurer la fiabilité des opérations bancaires. Nous aborderons également les normes et les cadres de référence qui régissent le contrôle interne au niveau international. Cette compréhension du contrôle interne sera cruciale pour évaluer comment l'audit interne peut contribuer à sa mise en œuvre efficace à la BDL.

### 1 Définition du contrôle interne :

#### 1.1 Définition du contrôle interne selon le référentiel AMF<sup>23</sup> :

Ce cadre donne la définition suivante du contrôle interne : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;

---

<sup>22</sup> L'audit interne

<sup>23</sup> Autorité des Marchés Financiers

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- La fiabilité de l'information financière.

« Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers »<sup>24</sup>

### 1.2 La définition du contrôle interne selon le référentiel COSO<sup>25</sup> :

Ce référentiel donne la définition suivante du contrôle interne :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Réalisation et optimisation des opérations,
- Fiabilité des informations,
- Respect des réglementations.

## 2 Objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne vise quatre objectifs majeurs à savoir : la fiabilité de l'information, sauvegarde du patrimoine, maîtrise des activités, l'assurance de l'application des instructions de la direction.

---

<sup>24</sup>SCHICH pierre, VERA Jaques, BOURROULH-PAREJE OLIVIER, « Audit interne et référentiels des risques » 2ème édition 2002 Dunod, Paris, 2010 pp20-21-22

<sup>25</sup> Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

- La fiabilité de l'information :

L'information est un élément crucial pour la prise de décision et constitue la base de la stratégie d'une entreprise, car elle permet à ses utilisateurs de l'exploiter efficacement. Le contrôle interne est chargé de garantir le bon fonctionnement du système d'information de manière à ce que les informations soient :

- \* Fiables et vérifiable ;
- \* Exhaustivités ;
- \* Pertinentes ;
- \* Disponible.

- Sauvegarde du patrimoine

Le contrôle interne représente une réelle opportunité pour les banques, car il permet d'améliorer la gestion des risques et l'efficacité opérationnelle en optimisant et en accélérant les flux au sein de l'entreprise. Il favorise également une meilleure communication et compréhension entre les différents services, contribuant ainsi à une meilleure coordination.

Pour les employés, le contrôle interne crée un environnement professionnel sécurisé en établissant des procédures claires et des descriptions de poste détaillées. Cette harmonie des éléments permet aux employés d'exercer leurs responsabilités en ayant une parfaite connaissance de leur rôle et de leur position dans les activités de la banque.

- Maîtrise des activités :

Le contrôle interne vise à assurer la maîtrise des activités de la banque et à piloter efficacement l'organisation. Il établit une culture d'autocontrôle où chaque collaborateur est responsable de vérifier la qualité et la conformité de son travail. Cette approche proactive permet de prévenir les erreurs, les fraudes et les risques, renforçant ainsi la confiance dans l'organisation. Le contrôle interne favorise également une meilleure communication et compréhension entre les services, contribuant à une coordination optimale. Il crée un environnement professionnel sécurisé en établissant des procédures claires et des descriptions de poste détaillées.

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

- Assurer l'application des instructions de la direction :

Le contrôle interne joue un rôle crucial dans l'application des instructions de la direction au sein de l'organisation. Il s'assure que ces instructions sont claires, compréhensibles et destinées aux personnes compétentes pour les interpréter correctement. Ensuite, le contrôle interne vérifie l'application effective de ces instructions, en s'assurant que les actions entreprises par les employés sont conformes aux directives de la direction. Enfin, il effectue une comparaison objective entre les instructions données et les actions réalisées, en ayant recours à une tierce partie indépendante. Cela permet de garantir la cohérence, la conformité et l'efficacité des activités de l'entreprise à tous les niveaux.

### 3 Les acteurs du contrôle interne :

- Le conseil d'administration :

Il joue un rôle essentiel dans la supervision, la gouvernance et la responsabilité financière de la banque, ce qui inclut la mise en place d'un contrôle interne solide. Ses décisions et sa supervision aident à garantir l'efficacité et la conformité du contrôle interne au sein de la banque.

Le conseil d'administration est l'organe suprême de gouvernance d'une banque. Il est composé de membres indépendants et représente les actionnaires ou les parties prenantes de la banque. Le conseil d'administration a pour responsabilité de superviser la gestion de la banque et de prendre des décisions stratégiques importantes.

Le conseil d'administration dans le domaine bancaire joue un rôle essentiel dans le contrôle interne. Il surveille, guide et conseille les dirigeants de la banque. Sa responsabilité a été renforcée pour garantir des systèmes de contrôle interne performants et adaptés aux risques. Le conseil examine régulièrement l'activité et les résultats du contrôle interne, fixe des limites pour chaque risque et met en place des procédures de gestion des risques. Il peut être assisté par un comité d'audit pour remplir ses responsabilités de contrôle interne.

- Auditeurs internes :

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

Les auditeurs internes jouent un rôle clé dans l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne au sein de la banque. Ils effectuent des audits périodiques pour évaluer les risques, identifier les faiblesses potentielles et formuler des recommandations d'amélioration.

Les auditeurs internes sont chargés d'examiner le système de contrôle interne et d'évaluer son adéquation et son efficacité. Ils rapportent leurs conclusions à l'organe exécutif et au comité d'audit, tout en proposant des recommandations d'amélioration.

### ➤ Le comité d'audit :

Il peut être créé par l'organe délibérant pour assister dans ses missions. Il est chargé de vérifier la clarté des informations fournies, d'évaluer la régularité et la pertinence des méthodes comptables utilisées pour établir les comptes. De plus, le comité d'audit évalue la qualité du dispositif de contrôle interne, en examinant la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance, de maîtrise et de contrôle des risques. Si nécessaire, il propose des actions complémentaires à mettre en place. La composition, les missions, le fonctionnement et la participation des commissaires aux comptes et des personnes concernées par la banque ou l'établissement financier sont définis par l'organe délibérant conformément au règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

### ➤ Personnel :

Les employés chargés des opérations bancaires quotidiennes, tels que les guichetiers, les conseillers clientèle et les responsables de crédit, jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des contrôles internes. Ils doivent respecter les politiques et les procédures établies pour garantir la sécurité et la conformité des opérations.

### ➤ L'organe exécutif :

Il est composé des personnes chargées de déterminer efficacement l'orientation de l'activité d'une banque ou d'un établissement financier et d'en assumer la responsabilité de gestion. Il est chargé de mettre en œuvre la politique et la stratégie définie par le conseil d'administration et doit veiller à l'organisation et au bon fonctionnement du système de contrôle interne.

L'organe exécutif est informé de tous les rapports de contrôle effectués ainsi que des résultats de gestion des risques, et à son tour, il informe le conseil d'administration. Le

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

contrôle interne nécessite une forte implication des organes dirigeants, qui ont la responsabilité conjointe de promouvoir une culture de contrôle à travers toute l'entreprise

### 4 Les rôles et responsabilités du contrôleur interne bancaire

Le contrôleur interne bancaire est un service au sein d'un établissement financier chargé de vérifier et de surveiller l'ensemble des activités et des opérations financières. Il joue un rôle essentiel dans la gestion des risques et est une obligation légale.

Les responsabilités du contrôleur interne bancaire incluent notamment la garantie de l'exercice effectif des responsabilités déléguées, l'établissement de politiques de contrôle interne appropriées et la surveillance de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne.

Les responsabilités du contrôleur interne bancaire peuvent varier d'une structure à l'autre. En l'absence d'un contrôleur de gestion ou d'un contrôleur financier, le contrôleur interne peut superviser les vérifications liées aux procédures comptables et trésorières.

Le rôle du contrôleur interne consiste à identifier les risques associés aux différentes activités de l'entreprise et à proposer des solutions pour les atténuer. Il est également chargé de mettre en place et de surveiller les procédures internes ; et d'évaluer les risques auxquels la banque est exposée. Cela comprend l'identification des risques opérationnels, financiers et réglementaires, ainsi que l'évaluation de leur impact potentiel sur les activités de la banque.

Le contrôleur interne bancaire participe à la conception et à la mise en œuvre des procédures de contrôle interne. Il s'assure que des contrôles adéquats sont en place pour atténuer les risques identifiés. Cela peut inclure l'élaboration de politiques, de procédures et de mécanismes de surveillance appropriés.

Il surveille en permanence l'efficacité du contrôle interne. Il effectue des évaluations périodiques pour s'assurer que les procédures de contrôle sont suivies et que les objectifs de contrôle sont atteints. Si des lacunes ou des faiblesses sont identifiées, le contrôleur interne propose des mesures correctives pour les améliorer.

Le contrôleur interne bancaire veille à ce que la banque se conforme aux réglementations et aux normes applicables. Il surveille les évolutions réglementaires et

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

s'assure que les procédures de contrôle interne sont adaptées pour répondre aux exigences réglementaires en vigueur.

### 5 Le comité de bale :

Le Comité de Bâle est une organisation internationale qui établit des normes et des lignes directrices pour le secteur bancaire. Son objectif est de promouvoir la stabilité financière mondiale en renforçant la supervision des institutions financières, en particulier les banques. Le Comité de Bâle opère sous les auspices de la Banque des règlements internationaux (BRI), une organisation internationale de banques centrales.

#### 5.1 Présentation et historique du comité de Bâle :

Le Comité de Bâle, est un groupe de réflexion et de proposition dans le domaine de la supervision bancaire, il émerge en 1974 sous l'impulsion des gouverneurs des banques centrales. Son objectif fondamental est de garantir la stabilité et la solidité du système bancaire et financier mondial. Cette initiative trouve son origine quelques mois après un incident majeur consécutif à la liquidation d'une société allemande, incident ayant entraîné un effet domino touchant plusieurs autres institutions bancaires.

Établi à Bâle, en Suisse, le Comité de Bâle se réunit régulièrement quatre fois par an, avec le soutien de la Banque des Règlements Internationaux (BRI). Bien que lié à la BRI, il demeure indépendant sur le plan juridique et est affilié au G10, un groupe de dix grandes économies (Onze pays : Allemagne, Belgique, Canada, États-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse).<sup>26</sup>

Initialement désigné sous le nom de « Comité Cooke », en hommage à Peter Cooke, directeur de la Banque d'Angleterre, ce comité a émis l'idée d'une collaboration entre les banques centrales et les superviseurs bancaires des nations du G10.

L'impact du Comité de Bâle est indiscutable, et ses travaux ont conduit à la formulation de trois accords majeurs : Bâle I en 1998, Bâle II en 2004, et Bâle III à la fin de 2010. Ces accords, fruits d'une réflexion collective, ont marqué des étapes cruciales dans l'évolution de la réglementation bancaire internationale.

---

<sup>26</sup> Diarra, S. (n.d.). Les Accords de Bâle : De Bâle I à III – Bankable People Blog. <https://bankable-people.fr/blog/2019/05/les-accords-de-bale-i-a-iii/>

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

## 5.2 Les accords de Bâle :

### 5.2.1 Bâle I :

L'accord de Bâle I, publié en juillet 1988, a été conçu pour répondre aux préoccupations concernant l'adéquation des fonds propres des banques et pour atténuer les risques résultant de la crise de la dette latino-américaine des années 80. L'objectif principal était d'établir un cadre de gestion des risques en exigeant que les banques maintiennent un ratio minimum de fonds propres de 8% par rapport à leurs actifs pondérés en fonction des risques. Ce ratio, connu sous le nom de ratio Cooke en l'honneur de Peter Cooke, président du Comité de Bâle à l'époque, visait à renforcer la stabilité financière en réduisant le risque de défaut de paiement des emprunteurs et en limitant le recours à l'endettement excessif.<sup>27</sup>

L'accord de Bâle I a également introduit des dispositions générales pour le calcul du capital minimum requis, mettant l'accent sur l'importance des fonds propres pour absorber les pertes potentielles. En reliant les fonds propres aux risques de crédit, cet accord cherchait à réduire le risque systémique, où la défaillance d'une banque pourrait déclencher une crise économique plus large.

La complexité des produits financiers a mené à redéfinir les normes de régulation. C'est ainsi que les accords de « Bâle II » ont vu le jour en 2004.

### 5.2.2 Bâle II :

Les Accords de Bâle II, constituent une étape majeure dans la régulation bancaire internationale, visant à renforcer la stabilité financière en améliorant la gestion des risques des banques. Structurés autour de trois piliers fondamentaux, ces accords ont transformé l'approche de la régulation bancaire en profondeur :<sup>28</sup>

**Pilier 1 - Exigences minimales de fonds propres :** Les Accords de Bâle II introduisent une approche plus sophistiquée pour déterminer les exigences de fonds propres des banques. Le ratio Cooke de Bâle I est affiné et évolue vers le ratio McDonough, qui tient compte des risques de crédit, opérationnels et de marché. Ainsi, les fonds propres doivent être supérieurs à 8%

---

<sup>27</sup>Différence entre Bâle 1 2 et 3 / Bancaire. (n.d.). La Différence Entre Des Objets Et Des Termes Similaires. <https://fr.differkinome.com/articles/banking/difference-between-basel-1-2-and-3.html>

<sup>28</sup>Tous, L. F. P. (2023, January 30). Rappel sur la réglementation Bâle II - La finance pour tous. La Finance Pour Tous. <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/rappel-sur-la-reglementation-bale-ii/>

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

du risque global, incluant ces différents types de risques. La notion de qualité de l'emprunteur et les garanties apportées influencent le montant de fonds propres requis.

**Pilier 2 - Surveillance prudentielle par les autorités de supervision :** Ce pilier renforce la surveillance interne des risques au sein des banques. Les établissements sont tenus de mettre en place des procédures internes fiables pour évaluer et contrôler leurs risques. Les autorités de contrôle examinent ces mécanismes et vérifient si les fonds propres sont adéquats en regard des risques encourus. Cela incite les banques à ajuster leurs fonds propres en fonction de leurs activités et de leurs profils de risque.

**Pilier 3 - Transparence et discipline de marché :** Ce pilier vise à renforcer la transparence en encourageant la divulgation d'informations financières. Les banques doivent rendre publics leurs calculs de fonds propres, leur exposition aux risques et leurs méthodes de valorisation des actifs. Cette divulgation permet aux investisseurs et à la communauté financière de mieux évaluer la santé financière des banques, renforçant ainsi la discipline du marché.

### 5.2.3 Bâle III :

Les Accords de Bâle III, établis en 2010 en réponse aux conséquences de la crise financière mondiale de 2008, représentent une série de réformes majeures visant à renforcer la stabilité et la résilience du système financier mondial. Conçus par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, ces accords ont été élaborés pour pallier les insuffisances constatées dans la réglementation bancaire précédente et pour prévenir les risques systémiques.

Au cœur des réformes de Bâle III se trouve un objectif primordial : renforcer la capacité des banques à absorber les chocs économiques, réduire les risques de défaillance et prévenir les crises financières majeures. Pour atteindre cet objectif, plusieurs mesures clés ont été mises en place<sup>29</sup> :

1. **Exigences en fonds propres accrues :** Bâle III exige que les banques maintiennent un niveau de fonds propres plus élevé par rapport à leurs actifs pondérés en fonction des risques. Ce renforcement vise à accroître leur capacité à faire face aux pertes en cas

---

<sup>29</sup> Diarra, S. (n.d.-b). Les Accords de Bâle : De Bâle I à III – Bankable People Blog. <https://bankable-people.fr/blog/2019/05/les-accords-de-bale-i-a-iii/>

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

de turbulences économiques. Ce ratio de solvabilité a été porté à 10,5 % contre 8 % auparavant (Bâle II).

2. **Nouveaux ratios de liquidité** : Les accords introduisent deux ratios de liquidité cruciaux. Le Liquidity Coverage Ratio (LCR) impose aux banques de détenir suffisamment de liquidités pour faire face aux sorties nettes de trésorerie anticipées sur une période d'un mois. Le Net Stable Funding Ratio (NSFR) garantit un équilibre des échéances sur l'ensemble du bilan à long terme.
3. **Renforcement du ratio d'effet de levier** : Pour éviter un effet de levier excessif, Bâle III instaure un ratio de levier qui évalue la proportion des fonds propres par rapport aux actifs totaux de la banque, indépendamment des niveaux de risque. Bâle III a fixé ce ratio à 3%.
4. **Coussin de fonds propres anticyclique** : Les banques sont tenues de constituer un tampon de capital supplémentaire pendant les périodes de croissance économique afin de limiter les risques liés à une croissance excessive du crédit.
5. **Exigences spécifiques pour les banques d'importance systémique** : Bâle III impose des mesures supplémentaires pour les grandes banques jugées systémiques, y compris des exigences plus élevées en matière de fonds propres et des directives renforcées pour la supervision et la résolution transfrontalières.

Ces réformes ont pour but de créer un système bancaire plus robuste, mieux préparé à résister aux chocs financiers et économiques, et moins susceptible de contribuer à des crises majeures. En mettant l'accent sur l'adéquation des fonds propres, la liquidité et la gestion des risques, Bâle III cherche à instaurer une plus grande confiance dans le secteur bancaire et à favoriser la stabilité du système financier mondial.

En synthèse, cette section a exploré deux piliers clés de la stabilité bancaire mondiale. D'une part, le contrôle interne s'est avéré crucial pour une gestion efficace des risques opérationnels au sein des banques, garantissant une surveillance méthodique des processus et une minimisation des risques potentiels. D'autre part, le rôle prépondérant du Comité de Bâle a été mis en évidence, ses accords ayant établi des normes essentielles pour renforcer la stabilité financière et prévenir les crises bancaires. En combinant le contrôle interne avec les

## Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

directives du Comité de Bâle, les institutions bancaires peuvent renforcer leur résilience et leur responsabilité face aux défis du secteur.

# Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.

---

## Conclusion :

Le premier chapitre a établi les bases de l'audit interne en tant que processus méthodique de surveillance des processus de gestion des risques et de contrôle interne au sein des banques. Il est crucial pour fournir une assurance objective sur la surveillance des opérations bancaires. De plus, l'importance du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel a été soulignée, étant étroitement liée à l'audit interne en fournissant le cadre nécessaire pour une gestion efficace des risques.

Ce chapitre jette les bases pour notre étude en développant une compréhension profonde de l'audit interne et de son rôle dans la gestion des risques opérationnels. Une approche systématique et méthodique de l'audit interne est mise en avant, ainsi que l'importance des contrôles internes pour superviser les opérations bancaires.

Il est également pertinent de mentionner notre exploration du Comité de Bâle et de ses accords. Ces accords jouent un rôle crucial dans le renforcement de la stabilité du secteur bancaire et complètent notre compréhension des pratiques liées à la gestion des risques et à la surveillance bancaire. Ces concepts fournissent le fondement pour nos investigations ultérieures des différentes catégories de risques bancaires et de leurs méthodes d'identification et de gestion efficaces.

**Chapitre II :**

**Audit interne et la gestion des risques opérationnels.**

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### Introduction :

Le secteur bancaire est confronté à de nombreux risques, qui sont exacerbés par les transformations économiques mondiales telles que la concurrence accrue, l'ouverture internationale, la volatilité des taux d'intérêt et des taux de change. La gestion des risques est essentielle dans les métiers de la banque, et l'évolution des opérations, des produits et des techniques de financement, ainsi que la diffusion des produits hors bilan, ont conduit les institutions à mettre en place des méthodologies de suivi et de gestion de plus en plus sophistiquées et complexes pour les risques de marché et de crédit.

Cependant, l'analyse de plusieurs catastrophes bancaires a révélé que les faillites d'établissements bancaires résultaient souvent d'enchaînements de circonstances liées à des problèmes organisationnels ou technologiques, ou à des événements extérieurs, plutôt qu'à une mauvaise gestion des risques de crédit ou de marché, qui étaient pourtant les principaux domaines de recherche et de contrôle.

En d'autres termes, ces catastrophes ont mis en évidence l'importance de prendre en compte des facteurs autres que les risques traditionnels dans la gestion des risques bancaires. Cela signifie qu'il est crucial pour les institutions financières de mettre en place des mécanismes de contrôle et de gestion des risques plus larges, couvrant non seulement les risques de crédit et de marché, mais aussi les risques opérationnels, de liquidité, de conformité, de réputation, et d'autres risques non financiers.

Dans le processus de gestion des risques, l'identification des risques est souvent considérée comme l'étape la plus importante, mais aussi la plus difficile à maîtriser. Les risques sont nombreux, à la fois en termes de quantité et de probabilité, et il peut parfois être difficile de les cerner, que ce soit en termes d'intensité ou de fréquence. La classification et la typologie des risques varient d'un auteur à l'autre, principalement en raison des fortes interdépendances qui existent entre eux, où un risque peut entraîner d'autres risques.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

Enfin, on peut dire la gestion des risques dans le secteur bancaire doit être holistique et prendre en compte l'ensemble des risques auxquels une institution est exposée, en tenant compte des évolutions économiques, de la complexité croissante des opérations bancaires et des enseignements tirés des catastrophes passées.

### Section 1 : la banque et ses risques.

Dans cette section, nous explorerons l'environnement des risques auquel est confrontée la BDL en tant qu'institution financière. Nous examinerons les risques spécifiques auxquels les banques sont exposées, tels que les risques de crédit, les risques de marché, les risques de liquidité, et nous mettrons l'accent sur les risques opérationnels. Comprendre ces risques sera essentiel pour évaluer comment l'audit interne peut aider à les maîtriser.

#### 1 Le secteur bancaire Algérien :

Le secteur bancaire algérien est un pilier essentiel de l'économie du pays, avec de nombreuses banques publiques et privées opérant sur le marché. Les banques publiques, notamment la Banque d'Algérie, jouent un rôle central dans la régulation et la supervision du secteur. Les principales banques privées et publiques offrent une gamme de services financiers, notamment la gestion des dépôts, les prêts, le commerce extérieur et les services bancaires d'investissement. Le secteur bancaire algérien a été confronté à des défis liés à la gestion des risques, à la modernisation des infrastructures et à la promotion de l'inclusion financière. Le gouvernement algérien a mis en place des réformes pour améliorer la stabilité et l'efficacité du secteur bancaire, notamment en encourageant la numérisation des services financiers. Les relations économiques internationales et la régulation financière internationale ont également un impact sur le secteur bancaire en Algérie.

Le secteur bancaire en Algérie a connu des réformes importantes depuis l'indépendance en 1962, visant à moderniser l'économie nationale. Ces mesures ont inclus la privatisation partielle des banques publiques, l'ouverture aux banques étrangères et la création d'une autorité de régulation indépendante. Actuellement, le secteur est composé de 26 banques, dont 5 publiques (BNA, BDL, BEA, CPA, BADR) et 21 privées,

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

Pour surmonter ces défis, les banques algériennes doivent continuer à investir dans la technologie pour améliorer leur efficacité et proposer des produits innovants répondant aux besoins des consommateurs. La diversification du portefeuille de clients est essentielle, en développant des offres adaptées aux PME et aux entreprises privées. En outre, une éducation financière accrue de la population favorisera une utilisation responsable des services bancaires.

En résumé, le secteur bancaire en Algérie est un pilier important de l'économie nationale, mais il nécessite encore des efforts pour garantir une croissance durable et une performance satisfaisante. Les réformes entreprises ont renforcé la compétitivité, mais la diversification du portefeuille de clients et la bancarisation plus large de la population restent des enjeux cruciaux pour assurer le développement du secteur et stimuler l'économie du pays.

### 2 Définition de la banque :

Une banque est une entreprise qui a une activité financière. Elle constitue une institution financière, régie par le code monétaire et financier.

En ce qui concerne l'Algérie, l'ordonnance n° 10-04 du 16 Ramadhan 1431 correspondant au 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit a précisé que « Les banques et Établissements financiers peuvent effectuer toutes les opérations connexes ci-après :

- Opérations de change ;
- Opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- Placements, souscriptions, achats, gestion, garde et vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- Conseil et assistance en matière de gestion de patrimoine ;

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

- Conseil, gestion et ingénierie financière et, d'une manière générale, tout services destinés à faciliter la création et le développement d'entreprises ou d'équipements en respectant les dispositions légales en la matière.

Celles-ci ne doivent pas excéder les limites fixées par le conseil de la monnaie et du crédit. »

Selon la même ordonnance, les établissements financiers peuvent effectuer toutes les opérations à l'exception de la réception des dépôts, l'octroi des crédits et la gestion des moyens de paiement qui sont spécifique aux banques. La même exception est valable en Tunisie pour la première et la dernière opération seulement (loi n° 2016-48).

### 2.1 Définition économique :

Une banque est une entreprise qui offre des services financiers tels que la collecte de dépôts, l'octroi de crédits, les services de paiement et les services de change aux clients. Elle agit en tant qu'intermédiaire financier entre les épargnants et les emprunteurs, et génère des bénéfices en facturant des intérêts sur les prêts et en prenant des commissions sur les services qu'elle fournit. Elle propose de nombreux autres services : conseils, services d'assurance, services de gestion et de portefeuille.

### 2.2 Définition juridique :

Donnée par la loi 90-10 du 14 avril 1990 « Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et de gestion de ceux-ci. Sont considérés comme fonds reçus du public, les fonds recueillis des tiers, notamment sa forme de dépôts avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer. Constituer une opération de crédit, pour l'application de la présente loi tous actes à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne prend dans l'intérêt de celle-ci un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie »<sup>27</sup>

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

Après avoir donné une idée générale sur la banque ainsi que les opérations bancaires, nous jugeons opportun de sacrifier la section suivante du présent travail de recherche à la typologie des risques bancaires.

### 3 Notion de crédit :

Le crédit c'est du TEMPS et/ou de l'ARGENT que la banque prête.

Elle prête le TEMPS en attendant l'ARGENT, (crédit p/signature)<sup>30</sup>

Elle prête l'ARGENT en attendant un TEMPS, (crédit par caisse)

Le crédit est une expression de « confiance » ; une confiance qui s'acquière par une « promesse ».<sup>31</sup>

Ce qui donne la combinaison suivante :

CONFIANCE+TEMPS+PROMESSE=CREDIT

Il ne peut donc y avoir de crédit en l'absence de ces trois facteurs. En effet faire crédit à quelqu'un c'est lui faire confiance. Faire crédit de quelque chose, c'est prêter la chose contre promesse d'être rendue au terme convenu. Le degré de probabilité de la promesse constitue le **risque** qu'il faudra étudier préalablement à l'emprunt de la chose. La confiance est assurément l'élément déterminant de toutes les manifestations de crédit qui naissent à l'occasion des nombreux actes de la vie courante. Partant de ce principe qui est à la base de la création des banques et de leur développement nous pouvons donc affirmer que :

L'art du banquier consiste à **acheter et à vendre la « confiance »** à sa clientèle, donc à faire confiance et à inspirer la confiance de ses déposants.

Pour les économistes, le crédit est une opération qui consiste pour un prêteur ou créancier à mettre à disposition d'un emprunteur ou débiteur, une certaine somme d'argent moyennant un engagement de remboursement à une date déterminée à l'avance.

---

<sup>27</sup>[Article L313-1 du Code monétaire et financier | Doctrine.](#)

<sup>28</sup><https://www.cairn.info/economie-et-gestion-de-la-banque--9782376872948-page-113.htm>

<sup>31</sup>Tahar Hadj Sadok

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### 3.1 Classification des crédits. :

Différents critères peuvent être pris en compte pour classer les crédits, les principaux étant : la durée (critère le plus utilisé), le bénéficiaire et la destination :

- **La durée** : elle va dépendre du type d'opération pour laquelle le crédit est utilisé.

On relève :

- le crédit à **très court terme** (au jour le jour) qui est utilisé par les banques pour ajuster quotidiennement leur trésorerie.
- le crédit à **court terme**, de 3 mois à deux ans, utilisés par les ménages et les entreprises.
- le crédit à **moyen terme**, entre deux et sept ans.
- le crédit à **long terme**, plus de sept ans, concernant les ménages, les entreprises et les collectivités locales (communes, département...).

- **Les bénéficiaires** : ce sont essentiellement les ménages, les entreprises et les administrations publiques.
- **La destination** : il s'agit de l'utilisation qui va être faite des sommes mises à disposition.

Un ménage peut emprunter pour acheter un logement (crédit immobilier) ou un téléviseur (crédit à la consommation).

Une entreprise peut avoir besoin de capitaux pour financer une opération d'exportation (crédit à l'exportation) ou son activité (crédit de trésorerie, d'escompte...).

Une commune peut vouloir des capitaux pour construire une piscine (crédit d'équipement).

### 3.2 Le coût du crédit :

Le créancier qui met à disposition un moyen de paiement va généralement exiger une rémunération : l'intérêt.

Son montant, exprimé par le taux d'intérêt, dépend de plusieurs éléments :

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

- ❖ La loi de l'offre et de la demande sur le marché des capitaux.
- ❖ La durée du crédit.
- ❖ Le risque pour le prêteur et donc, la qualité du débiteur (risque d'insolvabilité).
- ❖ Le montant du prêt.
- ❖ La destination.
- ❖ La politique monétaire (fixation du volume de crédit que peuvent accorder les banques...).

Il faut noter qu'une rémunération n'est pas toujours demandée pour l'octroi d'un crédit et que pour inciter à la consommation, il existe des crédits gratuits.

### 4 Les différents risques bancaires :

La banque est une activité à marge, c'est-à-dire que les banques essaient de maximiser leur rentabilité grâce à l'intermédiation financière. De même, la notion de rentabilité est étroitement liée au risque. Nous pouvons donc confirmer que le risque est inhérent à la banque.

Par ailleurs, la banque remplit son rôle d'intermédiaire financier à travers plusieurs opérations bancaires. Ainsi, plusieurs types de risques bancaires peuvent être distingués ; par exemple : risque de crédit, risque de contrepartie, risque opérationnel, risque de marché, risque d'image, etc.

Dans cette section, nous définissons le concept de "risque". Nous énumérons ensuite les risques liés aux activités bancaires, tout en expliquant chaque type de risque séparément. Enfin, nous discuterons des moyens de gérer ces risques.

#### 4.1 Définition du risque :

Le risque est une exposition à un ***danger potentiel***, inhérent à une situation ou une activité, ce danger bien identifié est associé à un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

Le risque peut être défini par la possibilité à partir duquel la valeur de l'actif engendre des oscillations sur une période donnée<sup>32</sup>. Plusieurs experts ont défini le risque comme étant la possibilité d'occurrence d'un événement admettant des conséquences négatives. C'est une exposition à un danger potentiel relatif à un événement susceptible de se produire.



### 4.2 Le risque de crédit :

Le risque de crédit est le risque qu'une institution financière (telle qu'une banque ou un prêteur) subisse une perte financière si un emprunteur ne rembourse pas une dette aux conditions convenues. C'est donc le risque de défaillance de l'emprunteur.

Lorsqu'une institution financière accorde un prêt ou une marge de crédit, elle s'engage à fournir des fonds à l'emprunteur en échange d'une promesse de remboursements futurs. Cependant, il est toujours possible que l'emprunteur ne soit pas en mesure de rembourser la

---

<sup>32</sup>Bohn et Stein (2009)

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

dette en raison de difficultés financières, de la détérioration des conditions économiques ou d'autres facteurs.

Le risque de crédit peut varier en fonction d'un certain nombre de facteurs, tels que la solvabilité de l'emprunteur, sa capacité à générer des flux de trésorerie suffisants pour assurer le service de la dette, la qualité des garanties fournies, les conditions économiques générales, la volatilité du marché, etc.

Afin de gérer et de réduire le risque de crédit, les institutions financières mettent en place un processus de souscription rigoureux pour évaluer la capacité de remboursement des emprunteurs potentiels en analysant leurs antécédents de crédit, leurs états financiers, leurs cotes de crédit, etc. Ils peuvent également exiger des garanties ou des sûretés pour garantir des prêts et ont mis en place des politiques de provisionnement pour couvrir les pertes potentielles liées au risque de crédit.

Il est important de noter que le risque de crédit fait partie intégrante de l'activité de prêt des institutions financières, et une gestion adéquate de ce risque est essentielle pour assurer leur solidité financière et leur stabilité.

### 4.3 Risques financiers :

Les risques financiers dans les établissements de crédit restent importants malgré des mesures de gestion de plus en plus rigoureuses en raison de la réglementation prudentielle. Ces risques se divisent en plusieurs catégories :

#### ➤ *Risque de taux d'intérêt :*

Perte de marge due à la volatilité des taux, qui est apparu au Maroc après une chute considérable des taux suite à la libéralisation financière.

#### ➤ *Risque de change :*

Perte liée à la volatilité des cours des devises par rapport à la monnaie nationale.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### ➤ Risque de liquidité :

Perte liée au refinancement à des taux élevés sur le marché interbancaire ou à une mauvaise gestion des échéances.<sup>33</sup>

### ➤ Risque sur titre à revenu variable :

Perte sur les titres détenus par l'établissement à la bourse.

#### 4.4 Risques de contrepartie :<sup>34</sup>

### ➤ Risque clientèle :

Perte due à la défaillance d'un débiteur (entreprise ou particulier), préjudiciable pour la banque.

### ➤ *Risque interbancaire :*

Perte liée à la défaillance d'un établissement de crédit, pouvant causer une crise systémique affectant l'ensemble du système bancaire.

### ➤ *Risque pays :*

Perte due à la défaillance de débiteurs résidant dans d'autres pays en raison de conjonctures économiques ou politiques.

#### 4.5 Risques opérationnels et techniques :

### ➤ Risques informatiques:

Liés à la gestion défectueuse des programmes, à la maintenance insuffisante du matériel ou à des analyses erronées.

### ➤ Risques de traitement informatique :

Liés à une mauvaise gestion des analyses et des traitements informatiques

### ➤ *Risques de télécommunication :*

Liés à la perte de données transmises par différents moyens de communication.

---

<sup>33</sup>[Risques financiers : tout ce qu'il faut savoir ! \(latribudeseexperts.fr\)](http://latribudeseexperts.fr).

<sup>34</sup>[Fiche 25. Les risques bancaires : typologie et méthodes d'évaluation | Cairn.info](http:// Cairn.info).

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### 4.5 Risques commerciaux :

#### ➤ *Risque de marché :*

Lié à la position de l'établissement dans un secteur spécifique ou dans l'ensemble des secteurs et marchés.

### 4.6 Risques sur les biens et les services :

#### ➤ *Risque concurrentiel :*

Accidents affectant le personnel et les biens de l'établissement.

#### ➤ *Risque délictuel :*

Lié aux vols d'établissements bancaires, entraînant des pertes considérables.

### 4.7 Risques de gestion interne :

#### ➤ *Risque réglementaire :*

Non-respect des règles prudentielles imposées par la loi.

#### ➤ *Risque déontologique :*

Non-respect des devoirs envers les tiers, pouvant entraîner la perte de clientèle et de réputation.

#### ➤ *Risque stratégique :*

Engagement financier dans des secteurs problématiques.

#### ➤ *Risque d'insuffisance fonctionnelle :*

Mauvaise gestion d'un service ou erreur d'un département de l'établissement.

#### ➤ *Risque de gestion du personnel :*

Risque lié à la gestion des crédits dans des secteurs spécifiques par un ou deux employés.

#### ➤ *Risque de sous-traitance :*

Risque lorsque la banque gère le portefeuille d'autres banques.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### 5 Risques spécifiques :

En plus des risques mentionnés dans les réglementations de Bâle, il existe d'autres risques opérationnels qui ne sont pas pris en compte par ces textes. Ces risques sont réellement présents dans l'activité bancaire et peuvent donc entraîner des pertes. Ils sont souvent négligés en raison de leur difficulté à être mesurés. Voici quelques-uns de ces risques spécifiques :

#### *5.1 Risque humain :*

Le risque humain est un aspect important de la banque car les personnes sont l'une des principales ressources et valeurs d'une banque. Il est donc crucial de les gérer et de les protéger avec soin. Cependant, l'identification de ces risques humains est extrêmement difficile car il est impossible de prédire si un collègue commettra un acte frauduleux ou une erreur qui pourrait entraîner des pertes importantes pour la banque.

Le risque humain est inhérent à la nature des personnes travaillant dans la banque. En tant qu'actifs clés, il est essentiel de gérer et de maintenir leur intégrité. Cependant, ce risque est souvent difficile à évaluer car il est impossible de prévoir les actions individuelles pouvant entraîner des pertes importantes pour l'institution financière. Un comportement frauduleux, une erreur humaine ou un manque de professionnalisme peuvent tous contribuer à ces risques humains. Il est donc nécessaire de mettre en place des mesures de contrôle et de surveillance pour minimiser ces risques et protéger les intérêts de la banque.

#### *5.2 Risques stratégiques :*

Les risques stratégiques sont exclus de la définition du risque opérationnel par le Comité de Bâle. Cependant, ces risques sont réels et il est difficile de mesurer précisément leur impact. Ils peuvent être divisés en trois sous-catégories :

##### ➤ *Risque politique :*

Ce risque est lié à l'environnement politique et aux décisions politiques pouvant affecter les activités bancaires. Les changements de régime, l'instabilité politique ou des décisions politiques défavorables peuvent provoquer des perturbations importantes.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### ➤ *Risque de modifications législatives :*

Des modifications législatives et réglementaires peuvent affecter les activités bancaires. De nouvelles lois ou réglementations peuvent imposer des restrictions supplémentaires ou modifier les conditions dans lesquelles les banques opèrent.

### ➤ *Risques liés à l'évolution du marché :*

Ces risques sont associés aux changements dans le marché financier et économique. Les fluctuations des taux d'intérêt, les variations des prix des actifs, les évolutions technologiques ou les changements de comportement des clients peuvent influencer les résultats financiers et les performances de la banque.

### 5.3 Risque technologique :

Les technologies en particulier celle permettant la communication directe avec les clients se sont beaucoup développées ces dernières années et ont apporté de nouveaux risques en ouvrant les systèmes de la banque sur l'extérieur.

Les désavantages liés aux nouvelles technologies de l'information peuvent être considérés comme des risques opérationnels pour les banques, étant donné que les systèmes jouent un rôle essentiel dans les processus de gestion des banques. Ces risques incluent les pannes techniques, la cyber sécurité, la dépendance technologique et la complexité des systèmes. Les pannes peuvent entraîner des interruptions des opérations et des pertes de données, tandis que les cyberattaques peuvent compromettre la sécurité des informations des clients. La dépendance aux systèmes informatiques rend les banques vulnérables en cas de défaillance prolongée, tandis que la complexité des systèmes peut nécessiter des compétences spécialisées pour éviter les erreurs opérationnelles.

Il est essentiel que les banques prennent des mesures appropriées pour atténuer ces risques opérationnels liés aux nouvelles technologies, tels que la mise en place de mesures de sécurité renforcées, la formation du personnel et la mise en œuvre de mécanismes de sauvegarde et de continuité des activités.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### 5.4 Risques organisationnels :

Le risque organisationnel joue un rôle essentiel dans la gestion du risque opérationnel, en particulier en ce qui concerne la séparation des tâches des responsables. Par exemple, si un trader est responsable à la fois du back office et du front office, il pourrait facilement engager des pertes et les dissimuler. Un exemple de cette situation s'est produit lors de la faillite de la célèbre banque britannique Barings, qui aurait pu être évitée si un meilleur contrôle et une meilleure organisation avaient été mis en place.

Le risque organisationnel est un élément crucial dans la gestion du risque opérationnel, car il concerne la manière dont les responsabilités et les tâches sont réparties au sein d'une organisation. Une mauvaise séparation des tâches peut créer des opportunités propices à des comportements frauduleux ou à des actions imprudentes.

Un exemple marquant de ce risque s'est manifesté lors de la faillite de la banque Barings en Angleterre. Dans cette situation, un trader avait la responsabilité à la fois du front office (négociation) et du back office (compensation et règlement). Cette combinaison de rôles lui a permis de dissimuler d'importantes pertes, ce qui a finalement entraîné la chute de la banque.

Ce scénario aurait pu être évité si une meilleure surveillance, un contrôle interne plus rigoureux et une séparation adéquate des fonctions avaient été en place. Une organisation bien structurée, avec des contrôles solides, peut atténuer les risques associés à une mauvaise organisation et réduire les opportunités de comportements frauduleux ou d'erreurs coûteuses.

### 5.5 Risques juridiques :

Le risque juridique concerne tous les éléments qui peuvent rendre caduque les droits et obligations déterminés par contrat ; il englobe plusieurs types de risques

Les risques juridiques comprennent divers éléments susceptibles d'annuler les droits et obligations établis par un contrat. Ils englobent plusieurs catégories de risques, tels que :

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### ➤ Non-conformité aux réglementations :

Ne pas respecter les lois, réglementations ou normes en vigueur peut entraîner des conséquences juridiques telles que des amendes, des sanctions ou des litiges.

### ➤ Litiges contractuels :

Des litiges peuvent survenir en cas de différends ou de violations des termes d'un contrat, pouvant entraîner des poursuites judiciaires, des réclamations de dommages et intérêts, voire la résiliation du contrat.

### ➤ Responsabilité civile :

Les banques peuvent être tenues responsables des dommages causés à des tiers en raison de négligence, de faute professionnelle ou de violation de devoirs fiduciaires.

### ➤ Risques liés à la protection des données :

Les banques doivent respecter les lois et réglementations sur la protection des données, notamment en ce qui concerne la confidentialité des informations personnelles des clients. Les violations de la vie privée ou les failles de sécurité peuvent entraîner des poursuites judiciaires et des sanctions financières.

### ➤ Risques liés aux litiges financiers :

Les banques peuvent être exposées à des litiges liés à des produits financiers tels que des prêts, des investissements ou des produits dérivés. Ces litiges peuvent découler de conseils erronés, de représentations trompeuses ou d'autres problèmes liés aux produits financiers.

### 5.6 Les risques de sécurité :

Les risques de sécurité bancaire concernent les menaces potentielles à la protection des données et les vulnérabilités des systèmes informatiques utilisés par les institutions financières. Avec la numérisation croissante des opérations bancaires, les cyberattaques sont un danger constant pour les banques. Les pirates tentent d'accéder aux données confidentielles des clients, ce qui peut entraîner de graves conséquences telles que l'usurpation d'identité et la fraude financière. Par conséquent, les banques doivent investir

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

dans des mesures de sécurité telles que des logiciels et une infrastructure sécurisée, la formation du personnel et des programmes de gestion des incidents. Les régulateurs financiers jouent également un rôle important en établissant des normes de sécurité et en exigeant la conformité des institutions financières. Une gestion efficace des risques de sécurité est essentielle pour maintenir la confiance des clients et assurer la protection des informations sensibles.

### 5.7 Le risque de non-conformité :

Le risque de non-conformité en banque se réfère au risque encouru lorsque les normes réglementaires propres aux activités bancaires ne sont pas respectées. Lorsqu'une banque ne se conforme pas aux réglementations appropriées, elle peut faire face à des pertes financières et juridiques. Cela peut compromettre ses objectifs bancaires quotidiens et entraîner des sanctions légales ainsi que des défis de la part des autorités de réglementation.

Pour atténuer ce risque, les banques doivent élaborer et gérer des politiques de conformité qui couvrent l'ensemble de leurs succursales. Cela implique la mise en place de processus et de systèmes robustes pour surveiller et assurer la conformité aux réglementations en vigueur, telles que les normes de blanchiment d'argent, de protection des consommateurs, de sécurité des données, etc. Les banques doivent également mettre en œuvre des programmes de formation pour sensibiliser leur personnel aux exigences réglementaires et aux meilleures pratiques de conformité.

La gestion efficace du risque de non-conformité est cruciale pour éviter les pertes financières, les sanctions légales et les atteintes à la réputation de la banque. Elle permet de maintenir la confiance des clients, de se conformer aux exigences réglementaires et de garantir l'intégrité et la stabilité du système financier dans son ensemble.

### 5.8 Le risque de réputation :

Le risque de réputation en banque est la menace qui pèse sur la bonne réputation et l'image d'une banque. Cela peut être causé par des actions de la banque, des rumeurs, le non-respect de la réglementation, des pratiques déloyales, un mauvais service client, des

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

expériences négatives des clients, ou des décisions prises lors de situations critiques. Chaque action de la banque est évaluée par les clients, investisseurs et autres parties prenantes, ce qui peut influencer l'image de la banque.

Ce risque peut être déclenché par des actions individuelles ou collectives au sein de la banque. Les conséquences peuvent être une perte de confiance des clients, une diminution de la clientèle, une mauvaise perception publique, une baisse de la valeur de l'entreprise, et des difficultés à attirer de nouveaux clients ou à maintenir des relations avec les parties prenantes.

### 5.9 Le risque systémique :

Le risque systémique est le risque que l'interrelation et l'interdépendance des institutions financières dans leur ensemble puissent entraîner une défaillance généralisée ou de graves perturbations. Sa caractéristique est qu'une perturbation ou un dysfonctionnement d'une certaine partie du système financier se propagera rapidement à l'ensemble du système, déclenchant ainsi une crise financière majeure. Il est généralement associé à des événements tels que des crises financières, des krachs boursiers ou des crises bancaires. Il peut être déclenché par des facteurs tels que des chocs économiques majeurs, des crises de confiance, des bulles spéculatives, des faillites majeures d'institutions financières, des problèmes de liquidité généralisés ou des perturbations des marchés financiers.

L'interconnexion entre les institutions financières contribue à la propagation rapide du risque systémique. Les conséquences peuvent être graves, avec des répercussions sur l'économie réelle, telles que des faillites d'entreprises et une contraction du crédit. Les mesures de prévention et de gestion des crises sont mises en place pour atténuer le risque systémique, notamment des exigences de fonds propres et de liquidité plus strictes, des tests de résistance et une surveillance étroite du système financier.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### Section 02 : Les risques opérationnels.

Dans les écrits financiers, certains auteurs ont accordé une plus grande importance aux risques financiers tels que le risque de marché, le risque de crédit et le risque de liquidité, reléguant ainsi les risques non financiers à un statut moins important. Cependant, au cours des vingt dernières années, plusieurs événements ont attiré l'attention sur d'autres facteurs à l'origine de pertes financières. Parmi ces risques non financiers, le risque opérationnel a gagné en importance. Ce risque est associé à divers aspects des activités bancaires et reste un facteur majeur dans les cas de faillite bancaire.<sup>35</sup>

Le risque opérationnel est un sujet complexe en raison de ses multiples facettes. Il suscite un vif intérêt dans le secteur bancaire car il concerne les activités opérationnelles de la banque<sup>36</sup>.

Dans cette section, nous approfondirons l'analyse des risques opérationnels spécifiquement pour la BDL. Nous étudierons les différentes sources de risques opérationnels, tels que les erreurs humaines, les défaillances des systèmes, les problèmes opérationnels, et nous évaluerons leur impact potentiel sur les activités bancaires. En comprenant ces risques opérationnels, nous pourrions mieux apprécier comment l'audit interne peut contribuer à leur gestion au sein de la BDL.

#### 1 Définition des risques opérationnels ;

- La définition de bale II :

Le régulateur (nouvel accord de bale sur les fonds propres dans sa version conservation d'avril 2003) a donné la définition suivante qui sert de base de réflexion et de mise en œuvre à tous les établissements : le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

---

<sup>35</sup>Nouy, D. (2006). Le champ du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà. *Revue D'économie Financière*, 84(3), 11–24. <https://doi.org/10.3406/ecofi.2006.4113>.

<sup>36</sup>Power (2005).

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

- La définition générale :

Les risques opérationnels pourraient être « tous les risques autres que les risques de crédit, les risques de marché, les risques financiers, toutes les entreprises devraient être capable d’avoir une mesure de l’ensemble des risques afin d’être en position de décider de le gérer ».

« Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l’entreprise, à remettre en cause l’atteinte de ses objectifs ou à entraîner des dommages susceptibles d’affecter sa rentabilité ou son image »<sup>37</sup>.

- Le champ des définitions imaginables est donc très vaste et dépendra de la nature de l’activité de la banque et du dispositif qu’elle souhaite mettre en place.
- Pour être appréhendé et géré un risque doit être connu et identifié. La première étape dans la mise en œuvre d’une stratégie de gestion des risques opérationnels et donc de définir avec assez de précision quels sont les risques que l’on souhaite suivre.

### 2 Les catégories de risques opérationnels identifiées par le Comité de Bâle :

L'évaluation des risques constitue un élément essentiel dans tout processus de prise de décision. Bien que souvent intuitive dans nos actions quotidiennes, elle doit être formalisée lors de projets industriels impliquant une dimension financière. Le risque représente ainsi l'un des principaux défis à relever. En ce qui concerne les risques opérationnels, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a identifié sept catégories distinctes.

---

➤ <sup>37</sup>Jimenez, C., & Merlier, P. (2004). Prévention et gestion des risques opérationnels. La Revue Banque.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### 2.1 Fraude interne :

Il s'agit des actes de fraude, d'expropriation ou de contournement de réglementation, de la loi ou de la politique de l'entreprise commis par des employés internes. Cela peut inclure des informations inexacts sur les positions, des vols commis par des employés, ou des délits d'initié où un employé opère pour son propre compte.

**Tableau 2: fraude interne.**

Bale niveau 2	Bale niveau trois « exemples »
Activités et transactions non autorisées.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transaction non notifiées (intentionnellement).</li></ul>
Vol et fraude	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fraude / fraude au crédit / absence de provision</li><li>▪ Extorsion, détournement de capitaux, vol, détournement d'actif.</li><li>▪ Contrefaçon, contrebande.</li><li>▪ Destruction malveillante de biens</li><li>▪ Usurpation de compte / d'identité ...</li><li>▪ Falsification de chèques</li><li>▪ Corruption, commission occultes.</li><li>▪ Délit d'initié (pas au nom de l'entreprise).</li></ul>

Source : Christian Jiménez, Patrick Merlier. Prévention et gestion des risques opérationnels. Septembre 2004.

# Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

## 2.2 Fraude externe:<sup>38</sup>

Ce type de risque concerne les actes de fraude, d'expropriation ou de contournement de la loi perpétrés par des tiers extérieurs à l'entreprise. Il peut s'agir, par exemple, de hold-up, de faux en écriture, de chèques de cavalerie ou de dommages causés par le piratage informatique.

Tableau 3:fraude externe.

Sous-catégories	Exemple
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vol et fraude</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vol / vol qualifié.</li><li>▪ Contrefaçon.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sécurité des systèmes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falsification de chèques.</li><li>▪ Dommages dus au piratage informatique.</li><li>▪ Vol d'informations (avec perte financière).</li></ul>

Source : Christian Jiménez, Patrick Merlier. Prévention et gestion des risques opérationnels. Septembre 2004.

## 2.3 Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail :

Il s'agit des actes qui ne respectent pas les codes du travail, les normes sanitaires ou de sécurité, et qui peuvent entraîner des poursuites judiciaires liées aux accidents de travail ou à la discrimination. Cela peut inclure des violations des règles de santé et de sécurité des employés, le non-respect des libertés syndicales, des plaintes pour discrimination et des responsabilités civiles.

<sup>38</sup>Jimenez, C., & Merlier, P. (2004). Prévention et gestion des risques opérationnels. La Revue Banque.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

Tableau 4 : pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail.

Sous-catégories	Exemples
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relation de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Questions liées aux rémunérations, avantages, à la résiliation d'un contrat</li><li>▪ Activité syndicale</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sécurité du lieu de travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Responsabilité civile (chute, etc.)</li><li>▪ Evénements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Egalité et discrimination</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rémunération du personnel</li><li>▪ Tout type de discrimination</li></ul>

Source : prévention et gestion des risques opérationnels Christian Jiménez, Patrick merlier septembre 2004

### 2.4 Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale :

Ce risque concerne les défaillances non intentionnelles ou résultantes de la négligence dans les engagements professionnels envers les clients. Cela peut inclure l'utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, des opérations boursières malhonnêtes, le blanchiment d'argent ou la vente de produits non autorisés.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

Tableau 5 : Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale.

Sous-catégories	Exemples
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité, diffusion d'informations</li> </ul> <p>Et devoir fiduciaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Violation du devoir fiduciaire / de Recommandations.</li> <li>▪ Conformité / diffusion d'informations  (Connaissance de la clientèle, etc.)</li> <li>▪ Violation de la confidentialité de la Clientèle.</li> <li>▪ Atteinte à la vie privée.</li> <li>▪ Vente agressive</li> <li>▪ Opérations fictives.</li> <li>▪ Utilisation abusive d'informations confidentielles</li> <li>▪ Responsabilité du prêteur.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pratiques commerciales / de place</li> </ul> <p>Incorrectes.</p>	<p>Législation antitrust</p> <p>Pratiques incorrectes</p> <p>Manipulation du marché</p> <p>Délit d'initié (au nom de l'entreprise)</p> <p>Activité sans agrément</p> <p>Blanchiment d'argent</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Défauts de production.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vices de production (absence d'agrément, etc.)</li> </ul>

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erreurs de modèle.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sélection, parrainage et exposition.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Insuffisance de l'analyse clientèle</li><li>▪ Dépassement des limites d'exposition d'un client.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Services-conseil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conflits sur l'efficacité des prestations.</li></ul>

Source : Christian Jiménez, Patrick Merlier. Prévention et gestion des risques opérationnels. Septembre 2004.

### 2.5 Dommages aux biens :<sup>39</sup>

Ce risque concerne les pertes ou dommages aux biens de l'entreprise dus à des désastres naturels ou autres événements. Cela peut inclure des actes de terrorisme, de vandalisme, des séismes, des incendies ou des inondations.

**Tableau 6 : Dommages aux biens.**

Sous-catégories	Exemples
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Catastrophes et autres sinistres</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pertes résultant d'une catastrophe naturelle.</li><li>▪ Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme).</li></ul>

Source : Christian Jiménez, Patrick Merlier. Prévention et gestion des risques opérationnels. Septembre 2004.

➤ <sup>39</sup>Jimenez, C., & Merlier, P. (2004). Prévention et gestion des risques opérationnels. La Revue Banque.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### 2.6 Interruption d'activités et pannes de système :

Ce type de risque concerne les perturbations ou interruptions des activités de l'entreprise, souvent causées par des pannes de matériel ou de logiciel informatiques, des problèmes de télécommunications ou des pannes d'électricité.

**Tableau 7 : Interruption d'activités et pannes de système.**

Sous-catégories	Exemples
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Systèmes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Matériel</li><li>▪ Logiciel</li><li>▪ Télécommunications</li><li>▪ Interruptions / perturbations d'un</li><li>▪ Service public</li></ul>

Source : Christian Jiménez, Patrick Merlier. Prévention et gestion des risques opérationnels. Septembre 2004.

### 2.7 Exécution des opérations, livraisons et processus :

Il s'agit des défaillances dans les processus de transaction ou de gestion, ainsi que dans les relations avec les contreparties et les fournisseurs. Cela peut inclure des erreurs d'enregistrement des données, des défaillances dans la gestion des sûretés, des lacunes dans la documentation juridique, des erreurs d'accès au compte des clients, des mauvaises performances des contreparties non-clientes, ou des litiges avec les fournisseurs.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

Tableau 8 : Exécution des opérations, livraisons et processus.

Sous-catégories	Exemples
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Saisie, exécution et suivi des transactions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Problèmes de communication</li><li>▪ Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement</li><li>▪ Non-respect de délais ou d'obligations</li><li>▪ Erreur de manipulation du modèle / système</li><li>▪ Erreur comptable / d'affectation d'une entité</li><li>▪ Autres erreurs d'exécution</li><li>▪ Problèmes de livraison</li><li>▪ Fautes dans la gestion des sûretés</li><li>▪ Mauvais suivi des données de référence.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Surveillance et notification financière</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Manquement à l'obligation de Notification</li><li>▪ Inexactitudes dans les rapports Externes (pertes)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Admission et documentation clientèle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Absence d'autorisations / renonciations clientèle.</li><li>▪ Documents juridiques absents / incomplets.</li></ul>

# Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des comptes clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès non autorisé aux comptes.</li> <li>Données clients incorrectes (pertes)</li> <li>Actifs clients perdus ou endommagés Par négligence.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contreparties commerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faute d'une contrepartie hors clientèle</li> <li>Divers conflits avec une contrepartie hors clientèle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sous-traitance</li> <li>Conflits avec les fournisseurs</li> </ul>

Source : Christian Jiménez, Patrick Merlier. Prévention et gestion des risques opérationnels.

Septembre 2004.

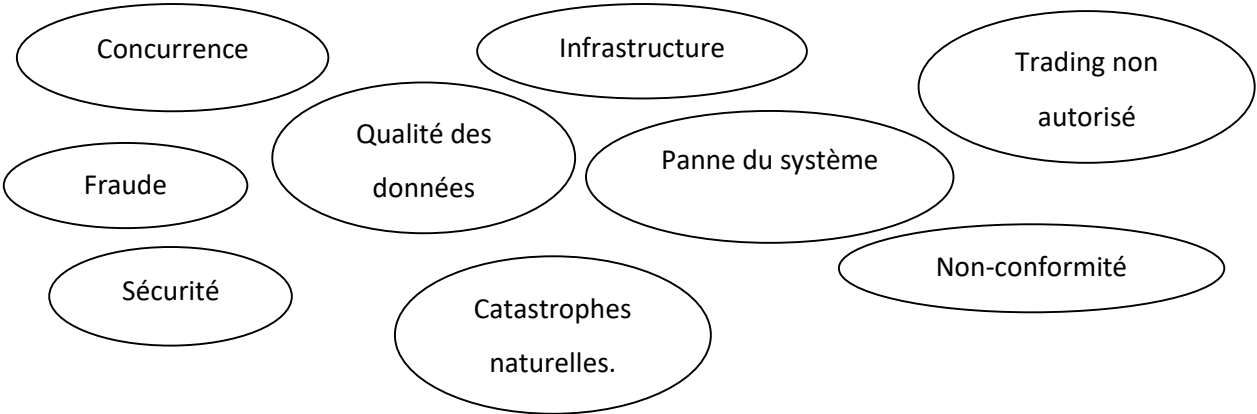


Figure 2: catégorisation du risque opérationnel



Employés	Fraude/dommage/sabotage
	Activité/trading non autorisé/action Délicieuse.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

	Législation du travail
	Perturbation/interruption de l'activité du personnel
	Changement d'équipe dirigeante
	Perte ou manque de personnel clé
Processus	Paiement/risque sur opération de liquidation
	Risque de contrat
	Risque de projet
	Reporting et conformité interne et externe
	Risque lié à l'activité commerciale
Système	Risques liés à l'investissement technologique.
	Implémentation de système et développement
	Capacité des systèmes
	Défaillance des systèmes
	Violation de sécurité des systèmes
Externe	Responsabilité juridique /judiciaire
	Acticités/actions contraire aux lois
	Risques liés à l'externalisation
	Sinistres et défaillances de l'infrastructure réseau
	Risque règlementaire
	Risque gouvernemental/politique

Source : (Gérard Hirigoyen, 2005)

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### Section 03 :l'apport de l'audit interne dans la maitrise des risques opérationnels.

Dans cette section cruciale, nous examinerons comment, malgré l'absence d'un service d'audit interne dédié à la BDL, la gestion des risques opérationnels est abordée. Nous étudierons les méthodes alternatives utilisées par la banque pour identifier, évaluer et atténuer les risques opérationnels. Nous analyserons comment la cartographie des risques fournie par la BDL est utilisée comme un outil essentiel pour la gestion proactive des risques. Comprendre ces pratiques nous permettra d'évaluer l'efficacité globale de la gestion des risques opérationnels dans le contexte spécifique de la BDL.

La gestion des risques se fait par la mise en place de la cartographie des risques. La création et la mise en œuvre de RiskMaps sont le résultat de décennies de développement continu. Pendant ce temps, différentes approches et méthodologies ont été développées et affinées pour mieux comprendre et gérer les risques auxquels sont confrontées les organisations. Cette évolution est motivée par le besoin croissant de traiter les risques de manière proactive et systématique afin de prévenir les perturbations et d'assurer la viabilité de l'entreprise dans des environnements complexes et incertains. La cartographie des risques est devenue une pratique essentielle en fournissant une vue d'ensemble claire des risques, en facilitant l'évaluation, la hiérarchisation et la gestion des risques. S'appuyant sur les normes internationales et les cadres de gestion des risques, il fournit des outils puissants permettant aux **organisations** de prendre des décisions éclairées, d'élaborer des plans d'action appropriés et de renforcer la résilience face aux risques potentiels.

La cartographie des risques en banque est un processus qui consiste à identifier, évaluer et visualiser les risques spécifiques auxquels une institution bancaire est exposée. Elle vise à fournir une vue d'ensemble claire des risques auxquels la banque est confrontée, afin de mieux les comprendre et de les gérer de manière efficace.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### 1 Les principaux apports de l'audit interne :<sup>40</sup>

Identification des risques : L'audit interne joue un rôle essentiel en identifiant les risques opérationnels auxquels la banque est exposée. Il procède à une analyse minutieuse des processus, des activités et des opérations de la banque pour repérer les points faibles qui pourraient générer des risques.

Évaluation des contrôles internes : Une fois les risques identifiés, l'audit interne évalue l'efficacité des contrôles internes mis en place par la banque pour gérer ces risques opérationnels. Son objectif est de s'assurer que ces contrôles sont adéquats et qu'ils fonctionnent correctement.

Recommandations d'amélioration : Suite à ses évaluations, l'audit interne formule des recommandations visant à améliorer les procédures, les politiques et les pratiques de gestion des risques opérationnels au sein de la banque. Ces suggestions permettent de renforcer la résilience face aux risques potentiels.

Suivi des actions correctives : Une fois les recommandations émises, l'audit interne assure un suivi attentif de leur mise en œuvre. Il s'assure que les actions correctives sont prises et que les risques sont gérés de manière appropriée et efficace.

Renforcement de la culture du contrôle : L'audit interne joue un rôle prépondérant dans le renforcement de la culture du contrôle et de la gestion des risques au sein de la banque. En sensibilisant les collaborateurs à l'importance de la gestion proactive des risques, il favorise une prise de conscience généralisée au sein de l'organisation.

Conformité réglementaire : L'audit interne veille à ce que la banque se conforme aux réglementations et normes relatives à la gestion des risques opérationnels. Cela permet de maintenir la conformité juridique et de minimiser les risques de sanctions ou de litiges.

---

<sup>40</sup>Cherfaoui, A., & Latreche, A. (2015). Apport de l'audit interne à la performance de l'entreprise : cas de la SPA "COGB Labelle". Mémoire de fin d'études, Université de Bejaïa.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

Indépendance et objectivité : En étant indépendant des activités opérationnelles de la banque, l'audit interne peut conduire des évaluations objectives et impartiales des risques opérationnels. Cette neutralité est essentielle pour garantir des résultats fiables.

Analyse approfondie des processus : L'audit interne réalise une analyse approfondie des processus opérationnels de la banque. Cela lui permet de comprendre le fonctionnement des activités, d'identifier les étapes critiques et de déceler les vulnérabilités potentielles génératrices de risques.

Évaluation de l'efficacité des contrôles : En examinant l'efficacité des contrôles internes, l'audit interne s'assure que la banque dispose des mécanismes appropriés pour prévenir et atténuer les risques opérationnels. Il vérifie leur adéquation et leur conformité aux politiques et normes établies.

Évaluation des risques émergents : L'audit interne identifie également les risques émergents qui pourraient ne pas encore être pris en compte par les systèmes de gestion des risques de la banque. En anticipant ces nouvelles menaces potentielles, des mesures préventives peuvent être mises en place.

Suivi des recommandations précédentes : En veillant à la mise en œuvre satisfaisante des recommandations émises lors des audits précédents, l'audit interne garantit que les mesures correctives sont appliquées correctement et que les risques sont pris en charge de manière adéquate.

Communication avec la direction : L'audit interne assure une communication régulière avec la direction de la banque, partageant ainsi ses conclusions et ses recommandations. Cette interaction est essentielle pour développer une compréhension mutuelle des risques opérationnels et pour obtenir un engagement de la part de la direction envers la gestion des risques.

Formation et sensibilisation : L'audit interne peut également proposer des formations et des sessions de sensibilisation pour les employés de la banque. Ces initiatives visent à

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

accroître la prise de conscience des risques opérationnels et à renforcer les compétences nécessaires pour les gérer efficacement.

Amélioration continue : En encourageant la banque à évaluer régulièrement ses processus et ses pratiques de gestion des risques, l'audit interne contribue à instaurer une culture de l'amélioration continue. Cela permet d'identifier les opportunités d'amélioration et d'adapter les pratiques en fonction des évolutions du secteur.

Contribution à la gouvernance d'entreprise : En fournissant des informations objectives et en évaluant l'efficacité des systèmes de gestion des risques, l'audit interne renforce la gouvernance d'entreprise. Cette transparence inspire confiance aux parties prenantes, notamment les actionnaires et les régulateurs, quant aux pratiques de la banque.

L'audit interne assure le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées. Il s'assure que les mesures correctives sont effectivement mises en place, y compris celles liées à la gestion des risques identifiés dans la cartographie des risques. Ce suivi garantit que les risques opérationnels sont gérés de manière efficace et que les recommandations sont suivies et intégrées dans les pratiques de l'organisation.

Enfin, l'audit interne, combiné à la cartographie des risques, apporte une contribution significative à la maîtrise des risques opérationnels. Il permet une évaluation indépendante des contrôles internes, l'identification des lacunes, la formulation de recommandations d'amélioration, la vérification de la conformité et le suivi de la mise en œuvre des mesures correctives. En travaillant de concert, ces processus renforcent la capacité de l'organisation à identifier, évaluer et gérer efficacement les risques opérationnels, assurant ainsi sa stabilité et sa pérennité.

## Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.

---

### CONCLUSION :

En clôturant ce chapitre consacré à l'audit interne et à la gestion des risques opérationnels, il est évident que ces deux composantes s'entrelacent de manière indissociable dans le cadre d'une institution financière. L'audit interne apparaît comme le phare qui guide la banque à travers les eaux souvent tumultueuses des risques opérationnels, et ce, en apportant une lumière essentielle à la compréhension, à l'évaluation et à l'amélioration continue de ces risques.

La dynamique entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels est un précieux atout pour toute organisation bancaire qui aspire à la pérennité et à la stabilité. L'audit interne sert de miroir révélateur, réfléchissant les zones de vulnérabilité et les opportunités d'amélioration au sein des opérations bancaires. En examinant minutieusement chaque aspect, de l'identification des risques à la proposition de mesures correctives, l'audit interne met en lumière les chemins pour atteindre une gestion proactive et résiliente des risques.

Dans ce contexte, l'audit interne se positionne comme un phare guidant la banque à travers les eaux tumultueuses des risques opérationnels. Il éclaire les recoins sombres et complexes des processus bancaires, permettant ainsi une compréhension approfondie des risques potentiels et de leur impact. Cette lumière essentielle éclaire la voie pour une évaluation minutie. Cette étroite collaboration entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels dépasse largement la simple détection des problèmes. Elle s'étend vers la promotion d'une mentalité axée sur la prévoyance et la responsabilité au sein de l'institution financière. En effet, le rôle de l'audit interne agit comme un déclencheur pour la conversion des constatations en mesures concrètes. En proposant des recommandations précises et éclairées, il oriente la banque vers l'adoption de pratiques plus solides, qui sont en meilleure adéquation avec ses objectifs globaux. Et une amélioration continue des pratiques de gestion des risques.

**Chapitre III:**

**Cas pratique au niveau de la BDL TIZI -OUZOU.**

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

### Introduction :

Le chapitre précédent nous a donné une compréhension approfondie des concepts théoriques pertinents du risque opérationnel dans le secteur bancaire. Afin de mettre ces idées en pratique et d'approfondir notre analyse, ce chapitre se concentre sur la détection, l'évaluation et la gestion du risque opérationnel en prenant l'exemple de la banque locale de développement (BDL).

La première partie de ce chapitre propose une introduction détaillée à la BDL, son histoire, ses activités et sa place dans le secteur bancaire. Une introduction à la banque constituera une base importante pour comprendre le contexte de notre étude de cas.

Dans la deuxième partie, nous examinons l'outil central de la gestion des risques opérationnels : la cartographie des risques. Nous expliquons en détail comment la BDL a utilisé cette approche pour identifier et hiérarchiser les risques opérationnels auxquels elle était confrontée. La cartographie des risques est un élément essentiel d'un processus de gestion proactive des risques, permettant aux banques de mieux identifier les vulnérabilités et de prendre les mesures préventives appropriées.

Enfin, dans la troisième partie, nous entrerons dans le vif du sujet en présentant des cas réels en BDL. Nous appliquerons des méthodologies développées précédemment pour détecter et évaluer des scénarios de risques opérationnels spécifiques. À l'aide des informations recueillies et des outils d'analyse appropriés, nous identifierons les zones potentielles de vulnérabilité et fournirons des recommandations pour atténuer ces risques.

Ce chapitre vise à concrétiser les concepts abordés dans les chapitres précédents en les appliquant au contexte réel de la BDL. Grâce à l'étude de cas, nous pouvons nous concentrer sur la compréhension des défis et des opportunités auxquels sont confrontées les banques dans leur gestion quotidienne des risques opérationnels, et proposer des mesures spécifiques pour renforcer le cadre de gestion des risques à l'avenir.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

### Section 01 : Présentations de l'organisme d'accueil.

Dans cette section introductive du cas pratique, nous présenterons la Banque de Développement Local (BDL) de Tizi-Ouzou. Nous explorerons son historique, sa mission, ses principales activités, ainsi que son contexte opérationnel spécifique. Cette présentation sera essentielle pour situer le cas pratique dans le contexte réel de la BDL.

#### 1 Présentation de la Banque :<sup>41</sup>

La Banque de Développement Local (BDL) est un organisme financier public créé par décret n°86/851 du 30 avril 1985, suite à la restructuration du Crédit Populaire Algérien (CPA). Son objectif principal est de spécialiser dans le financement des entreprises publiques locales.

La BDL a son siège social à Staouali, dans la wilaya d'Alger. Lors de sa création, elle a hérité d'une partie du CPA en restructuration, comprenant un siège social, 39 agences et le transfert de 700 agents. En 1986, la BDL a également repris les activités et les biens des caisses de crédit municipaux d'Alger, d'Oran, de Constantine et d'Annaba, notamment dans le domaine des prêts sur gages.

La BDL est la seule banque en Algérie à prendre en charge l'activité de prêt sur gages (OR). Parmi les agences de la BDL, six sont spécialisées dans cette activité.

Le 20 février 1989, dans le cadre de l'autonomie des entreprises publiques, la BDL a été transformée en société par actions, avec un capital social détenu exclusivement par l'État. Cette transformation lui a conféré une autonomie financière. Les champs d'action de la BDL étaient initialement restreints jusqu'en 1990, lorsque la loi sur la monnaie et le crédit a apporté des changements significatifs au système financier algérien, lui accordant une plus grande autonomie financière.

La BDL est une banque publique dotée d'un capital social de 73 000 000 000 DA. Elle dispose d'un réseau de 165 agences stratégiquement réparties sur tout le territoire national,

---

<sup>41</sup> WWW.BDL.DZ

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

comprenant 2 antennes, 147 agences traitant les opérations bancaires générales et 6 agences dédiées aux prêts sur gages, une activité exclusive de la BDL.

La BDL se positionne avant tout comme la banque des PME/PMI et du commerce, englobant également les professions libérales, les particuliers et les ménages. Son objectif est de participer activement au développement de l'économie nationale, en particulier en favorisant la relance des investissements dans tous les secteurs des PME/PMI. Elle joue également un rôle clé dans les dispositifs d'aide à l'emploi mis en place par les pouvoirs publics, tels que l'Ansej, le Cnac et l'Angem. La satisfaction des besoins de financement des particuliers constitue également l'une de ses priorités.

### 2 historiques de la BDL :

La Banque de Développement Local (BDL) a été créée en 1985 suite à la restructuration du Crédit Populaire Algérien (CPA) en une Société Nationale de Banque. Son objectif initial était de se spécialiser dans le financement des entreprises publiques locales. Au moment de sa création, la BDL a hérité d'une partie du CPA, comprenant un siège social, 39 agences et environ 700 employés.

1986 : La BDL acquiert également les activités et les biens des caisses de crédit municipaux d'Alger, d'Oran, de Constantine et d'Annaba, notamment dans le domaine des prêts sur gages.

En 1989, dans le cadre de l'autonomie des entreprises publiques, la BDL a été transformée en une société par actions détenue exclusivement par l'État. Cette transformation lui a accordé une autonomie financière. Cependant, jusqu'en 1990, les champs d'action de la BDL étaient restreints en raison des lois sur la monnaie et le crédit en vigueur.

Le processus d'assainissement et de restauration du secteur public économique entrepris par les pouvoirs publics à partir de 1994 a eu un impact significatif sur la BDL. Environ 1 360 entreprises publiques locales ont été dissoutes, ce qui a eu des conséquences sur la composition du portefeuille de la BDL et ses résultats financiers.

### **Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.**

---

Cependant, grâce à des actions d'assainissement, de redressement et à la transformation des créances détenues sur les entreprises publiques dissoutes en obligations du trésor rémunérées, la BDL a réussi à rétablir ses équilibres financiers et à renouer avec la rentabilité à partir de 2001.

Son capital social a aussi subi des augmentations, la première en 2003 passant à 7140 millions de Dinars Algériens puis à 13390 millions de Dinars en 2006 et de 15800 Millions de Dinars Algériens puis à 13390 Millions de Dinars en 2006 et de 15800 Millions de Dinars en 2010 et enfin à 36800 millions de dinars en 2010.

Au fil des années, la BDL a développé son réseau d'agences pour devenir une banque de proximité. En 2010, elle comptait 144 agences réparties dans tout le pays

En termes d'activités, la BDL est devenue la banque des PME/PMI, des professions libérales, des micro-entreprises créées dans le cadre des dispositifs de soutien à l'emploi, des promoteurs immobiliers et des particuliers. Elle est également la seule banque publique à prendre en charge l'activité des prêts sur gage, héritée des ex-caisses du crédit municipal. La BDL participe activement au développement de l'économie nationale, notamment en finançant les PME/PMI dans tous les secteurs et en s'impliquant dans les dispositifs d'aide mis en place par les pouvoirs publics.

La BDL offre également des produits et services liés à l'habitat, tels que le crédit immobilier, la promotion immobilière, l'achat de terrains et l'aménagement des habitations. Elle est également engagée dans les innovations technologiques, en adhérant à la monétique nationale, en proposant des services de banque à distance, du mobile Banking et des solutions de transfert d'argent.

Ainsi, tout au long de son histoire, la BDL a évolué pour répondre aux besoins changeants du secteur financier en Algérie, en s'adaptant aux transformations économiques et en se positionnant comme un acteur.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

### 2-1/Identification et aperçu historique de la banque BDL :<sup>42</sup>

Principaux éléments d'identification :

\*Raison social: banque de développement local-par abréviation BDL...

\*Forme juridique: société par action -EPE/SPA.

\*Capitale social: le capital social de la banque subi plusieurs augmentations, passant de 500.000.000 00 à la création à DZD 15.800.000 000.00 en 2014 et à 36.800.000.000 DZD à la fin de septembre 2015 et actuellement à 73.000.000.000 de dinars.

\*Actionnaires: L'état représenté par ministère des Finances.

\*Siège social: 05, rue GACI Amar-STAOUELI Alger.

\*Objet social: Banque universelle versée dans le financement particulièrement de la PME /PMI, les particuliers et professions libérales.

\*Création: Décret n°85 /85du 30 avril 1985 sous forme de société Nationale de la destinée au financement du développement local.

La BDL est passé à l'autonomie et transformée en société par action-Spa-le 20 février 1989.

\*Agrément Banque d'Algérie: Décision Banque d'Algie N°2002/03 du 23 septembre 2002.

### 3 Son Activité:

Après avoir été banque des entreprises publiques locales, la BDL se distingue aujourd'hui en étant banque des PME/PMI, des professions libérales, des micros-entreprises créées dans le cadre des différents dispositifs de soutien à l'emploi, des promoteurs immobiliers et des particuliers.

En outre, elle est la seule banque publique à prendre en charge l'activité des prêts sur gage héritée des ex-caisses du crédit municipal, et qu'elle continue de promouvoir au bénéfice des particuliers, des ménages qui trouvent dans ce crédit une réponse à leurs besoins de

---

<sup>42</sup> Document fourni par la banque.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

trésorerie en contrepartie de gage d'objets en or, en effet la BDL aujourd'hui dispose de 06 agences en charge du prêt sur gage.

Sa stratégie est orientée vers la participation active au développement de l'économie nationale et particulièrement la relance de l'investissement à travers le financement des PME/PMI tous secteurs confondus, et la participation à tous les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics (ANSEJ, CNAC, ANGEM).

La BDL joue un rôle important dans le financement de l'habitat à travers différents produits notamment le crédit immobilier et la promotion immobilière, achat de terrains, aménagement des habitations.

Enfin, la BDL est adhérente à la monétique nationale (carte de retrait, de paiement, visa et au système de télé compensation ainsi que les nouveaux produits lancés récemment à savoir le e-paiement, la banque à distance 2m génération, la BDL a lancé aussi le mobile Banking (une application mobile+ SMS Banking) et un service Moneygram pour le transfert d'argent de l'étranger vers l'Algérie.

### 3.1. Les différents types de crédits offerts par la banque :<sup>43</sup>

#### 3.1.1 Financement des entreprises :

##### *A. Le Crédit d'Investissement*

Le crédit d'investissement de la Banque de Développement Local (BDL) propose deux options

- Crédit d'Investissement à Moyen Terme (CMT) :

Ce crédit permet de financer tout projet d'investissement, création, extension ou renouvellement des moyens de production. La durée de remboursement s'étend de trois (03) à sept (07) ans, avec la possibilité d'une période de différé de remboursement de 6 mois à 3 ans. Le montant du crédit est déterminé en fonction des capacités de remboursement du projet et du cash-flow généré.

---

<sup>43</sup> WWW.bdl.dz

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

- Crédit d'Investissement à Long Terme (CLT) :

Ce crédit est spécifiquement destiné au financement du secteur du tourisme. Le remboursement s'effectue sur une période supérieure à sept (07) ans.

Le délai de traitement du dossier de crédit est de 30 jours maximum après la complétion de tous les documents requis.

### *B. Le Crédit d'Exploitation*

Le crédit d'exploitation de la BDL offre deux types de crédits :

- Crédit par Caisse :

Cette facilité de caisse comprend des options telles que le découvert, le crédit de campagne, l'escompte commercial, l'avance sur marchandises, la mobilisation de droits de paiement, l'avance sur titres, et les avances sur factures.

- Crédit par Signature :

Ce crédit couvre des besoins tels que le crédit documentaire, les cautions fiscales et douanières, les cautions sur marchés publics, les avals, et les cautions diverses.

La durée de remboursement maximale du crédit d'exploitation est de 24 mois, et le délai de traitement du dossier de crédit est également de 30 jours maximum après la complétion de tous les documents requis.

### **3.1.2 Les Crédits aux Particuliers :**

#### *A. Crédit Confort :*

Le Crédit Confort est un crédit à la consommation destiné au financement de biens de consommation durables ou semi-durables neufs, produits ou assemblés en Algérie. Les produits pris en charge incluent des véhicules automobiles, des motos, des machines de bureau et d'informatique, des ordinateurs, des équipements informatiques, des ensembles d'ameublement en bois, des tissus d'ameublement, des tapisseries, des moquettes, des literies et des matériaux de construction. Pour être éligible, il faut être âgé entre 19 à 70 ans, de nationalité algérienne, avoir un revenu régulier supérieur ou égal à 1,5 fois le Salaire

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

National Minimum Garanti (SNMG) et être domicilié aux guichets de la BDL. La durée du crédit varie selon le montant du bien acheté et peut aller jusqu'à soixante (60) mois.

### *B. Crédit Immobilier :*

Le Crédit Immobilier offre un financement pour l'acquisition, la rénovation, l'aménagement, la restauration, la construction ou l'extension de résidences. Il est ouvert aux personnes âgées de 19 à 75 ans, justifiant d'un revenu régulier. Le montant du crédit peut atteindre 90% du coût du bien ou des travaux, avec une durée de remboursement allant jusqu'à 35 ans.

### *C. Prêt sur Gages :*

Ce prêt confidentiel permet de bénéficier d'un financement en échange du gage de bijoux ou d'objets en or. Toute personne résidant en Algérie âgée de 19 ans ou plus est éligible. La durée du prêt varie de six (06) à trente-six (36) mois. Le montant du crédit peut atteindre 1 200 000,00 DA, et aucune autre condition n'est imposée pour l'obtenir.

## 4 Stratégie et objectifs de la BDL:

L'objectif fondamental de la BDL est de conforter sa part de marché et d'améliorer sa marge d'intermédiation bancaire pour assurer une rentabilité soutenue et garantir sa pérennité et sa prospérité. L'accroissement et la diversification de son portefeuille clientèle industrielle et commerciale constitue désormais une priorité pour son développement.

Pour cela, elle se soucie de fidéliser sa clientèle de petites et moyennes entreprises et chercher de nouvelles cibles et développer sa part de marché.

Il est primordial pour une banque installée dans un paysage concurrentiel de moderniser aussi son réseau commercial, améliorer ses services et bien prendre en charge sa clientèle devenue de plus en plus exigeante. Les actions entreprises à cette fin sont les suivantes :

- Assurer une qualité de service en termes de conditions d'accueil de la clientèle, réfection et modernisation de ses locaux d'exploitation, construction de nouveaux sièges agences...

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

- 
- Elargissement de son réseau et ouverture de nouvelles agences pour assurer la proximité.
  - Prise en charge de la clientèle, bien cerner les besoins, maîtriser les délais de traitement, accompagner et assister les clients en leur assurant des services personnalisés.
  - Un centre d'appel est mis en place pour toutes réclamations et informations.
  - Des chaînes et pages publicitaires sur les réseaux sociaux.

La BDL est dotée, depuis février 2017, d'un nouveau système d'information appelé « SI NASR »

### 5 Les missions de la BDL :

Elle a pour mission l'exécution de toutes les opérations bancaires, et l'action des prêts et des crédits sous toutes leurs formes, la BDL est une banque polyvalente dans la mesure où elle assure une double mission: Banque de dépôt et banque de développement.

#### A- Banque de dépôt :

Elle peut recevoir des dépôts à vue et à terme de toutes personnes physiques ou morales. Elle traite toutes les opérations de la banque de change ainsi que celles de trésorerie.

#### B-Banque de développement :

Elle finance des crédits à court, moyen et long terme des divers projets planifiés, elle détient le monopole des prêts sur gages aux particuliers. Cette banque joue le rôle d'intermédiaire financier entre les offreurs et demandeurs de capitaux.

### 6. La structures et organisation de la banque BDL :

L'organigramme général de la BDL s'articule autour des structures centrales et de réseaux de succursales, agences et inspection. Elles entretiennent entre elles des relations fonctionnelles et hiérarchiques en dotant chacune d'un ensemble de tâches pour assurer les millions fixés à la banque par les pouvoirs publics. La structure générale de la BDL se présente comme suit:

- ✓ La Direction générale DG

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

- ✓ Les Direction Régionales d'Exploitation (DRE)
- ✓ Le réseau d'agences.

2-1/Structure et organisation:

2-1-1/ La Direction Générale :

Elle est chargée des tâches de conception, animation, soutien et contrôle des structures du réseau. Elle entretient des relations hiérarchiques et fonctionnelles avec le réseau des directions régionales et agences.

Elle est composée de :

- a) Directeur Général : nommé par un décret sur proposition du ministre des Finances.
- b) Le Conseil d'Administration composé du Président du conseil d'administration, du Directeur général et des administrateurs, commissaires aux comptes et représentants de ministères du commerce, et des collectivités locales et le représentant des travailleurs.
- c) Les Directions centrales placées sous l'autorité du PDG, qui assurent dans le cadre des orientations de la Direction Générale, des tâches de conception, de soutien, d'organisation et de contrôle des structures des réseaux.

2.1.2 Les Directions Régionales d'Exploitation :

Ce sont les organes intermédiaires entre les directions centrales et les agences. En effet, chaque groupe lui est rattaché un ensemble d'agences qu'il contrôle en leur assurant l'animation, l'assistance et la supervision de leur fonctionnement.

La direction régionale organisée est autour de cinq départements :

A- Le Département commercial qui coordonne les activités des services suivants:

- ✓ Le service crédit
- ✓ Le service financement islamique.
- ✓ Le service commercial.

B- Le département administration des crédits constitué de deux services:

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

- ✓ Le service secrétariat engagements.
- ✓ Le service de mise en production des crédits.

C- Le département administration qui se compose de trois services:

- ✓ Le service administration et archives.
- ✓ Le service comptabilité.
- ✓ Cellule informatique.

D- Le département contrôle permanent et régional constitué des services suivants :

- ✓ Le service contrôle comptable.
- ✓ La cellule de contrôle premier degré.

E-Le département recouvrement et juridique :

- ✓ Le service entré en relation.
- ✓ Le service recouvrement et contentieux.
- ✓ Le service garanti et succession.

2.1.3 Le réseau d'agences:

L'agence constitue la cellule de base de l'organisation de la banque et sa première vitrine qui doit par conséquent être à la hauteur des attentes de la clientèle. Au niveau de la BDL, les agences sont classées en quatre catégories :

- Agence principale.
- Agence de 1ère catégorie.
- Agence de 2ème catégorie.
- Agence de 3ème catégorie. Sous l'autorité et le contrôle du chef d'agence, l'agence est organisée en différents services notamment :
  - ✓ Le service crédit et engagements.
  - ✓ Le service étranger et change.
  - ✓ Le service caisse.
  - ✓ Le service portefeuille et moyens de paiement.

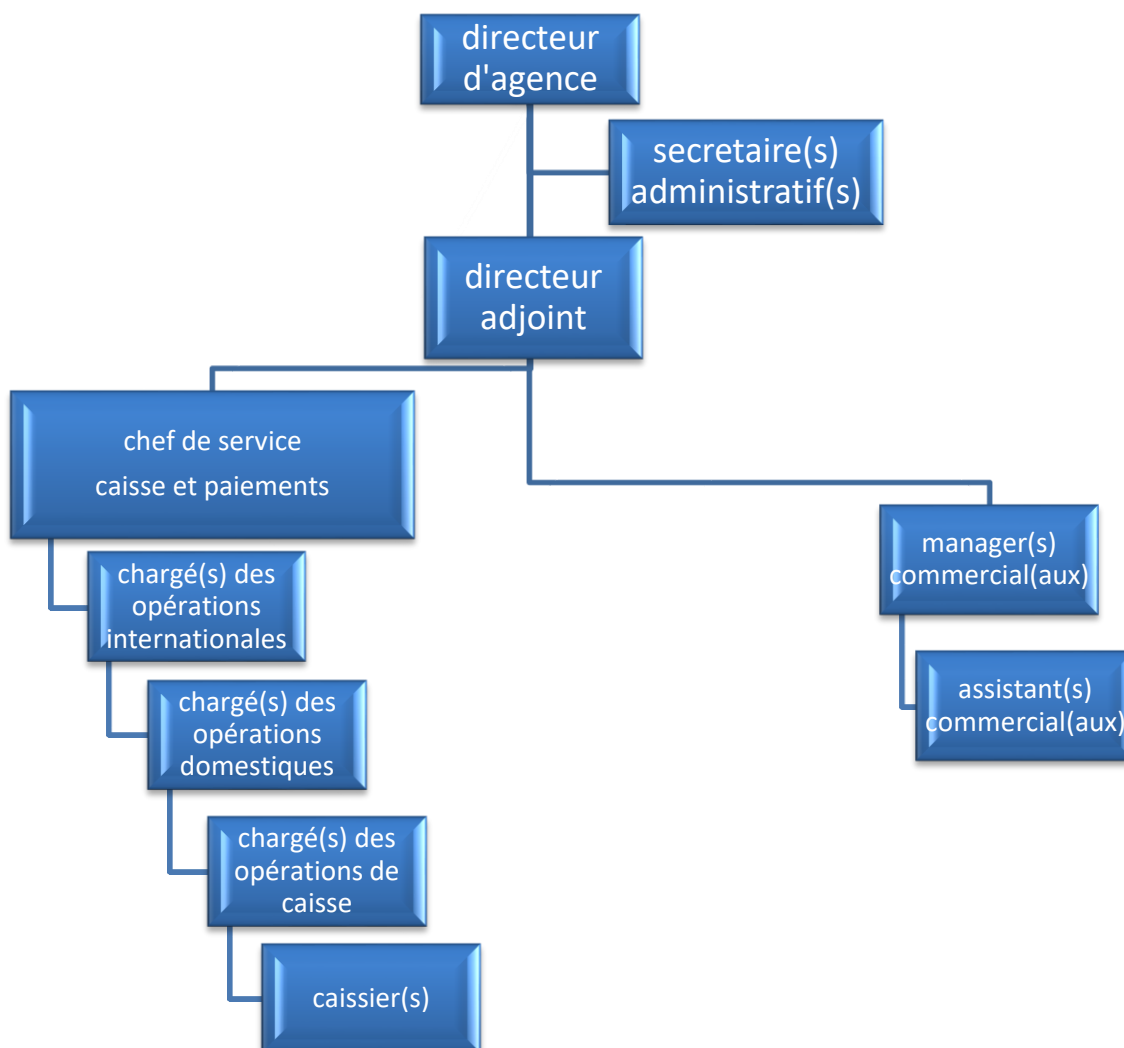


Figure 3: organigramme des agences (principales, de 1ère catégorie ou de 2ème catégorie)

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

### Section 02 : la cartographie des risques :<sup>44</sup>

Dans cette section, nous analyserons en détail la cartographie des risques fournie par la BDL. Nous étudierons les risques opérationnels identifiés et les processus utilisés par la banque pour les évaluer. Cette cartographie des risques sera le point de départ pour évaluer comment la BDL aborde la gestion des risques opérationnels malgré l'absence d'audit interne.

#### 1. Définition de la cartographie des risques :

Une cartographie des risques est une démarche d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion des risques inhérents aux activités de la Banque, sous forme de représentation matricielle.

Elle se définit comme étant le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact financier potentiel, la probabilité d'occurrence ou le niveau actuel de maîtrise des risques. La carte des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de le présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation et de gestion des risques.

#### 2. Caractéristiques de la cartographie des risques :

Pour être efficace, la cartographie des risques doit respecter les trois conditions suivantes :

- Être **exhaustive** et **précise**, c'est-à-dire qu'elle couvre, « de bout en bout », l'ensemble des processus mis en œuvre par la banque dans le cadre de ses activités. Pour cette raison, la démarche portant sur l'élaboration de la cartographie des risques nécessite de faire participer l'ensemble des acteurs concernés, des cadres dirigeants aux équipes opérationnelles.
- Être **formalisée** et **accessible**, c'est-à-dire qu'elle prend la forme d'une documentation écrite, structurée et synthétique, établie sur la base d'indications quantifiées. Elle est organisée par métier et par processus. Elle doit être disponible et pouvoir être présentée sans délai.

---

<sup>44</sup> Document fourni par la banque « Elaboration et mise a jour de la cartographie des risques »circulaire n°03/2022

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

- Être **évolutive**, a la nécessité de réévaluer les risques de manière périodique, en particulier chaque fois qu'évolue un élément de l'organisation de la banque ou un processus d'activités.

### 3. Objectifs de la cartographie des risques :<sup>45</sup>

La cartographie des risques constitue un tableau de bord, un outil de gestion et un support à la prise de décision. Elle est un levier indispensable au pilotage des risques et un socle de la stratégie de gestion des risques.

Elle permet d'appréhender l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter les activités, ainsi que leurs performances, tant internes (telle la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels) et de pouvoir les analyser et les mesurer de manière transversale et prospective en vue d'atteindre les différents objectifs: stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité.

La cartographie des risques vise, donc, deux séries d'objectifs croisés :

D'une part, identifier, évaluer, hiérarchiser et gérer les risques pour garantir un dispositif de contrôle interne efficace et adapté aux objectifs de la Banque.

D'autre part, informer la Direction Générale et donner aux personnes en charge des activités de contrôle, la visibilité nécessaire pour la mise en œuvre de mesures de prévention et de détection proportionnées aux enjeux identifiés par la cartographie.

### 4. Macro-phases d'élaboration de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est un processus collaboratif piloté par la Direction Générale Adjointe Risques, Contrôle et Conformité au sein de la Banque. Il implique toutes les structures responsables de la gestion des différents types de risques tels que les risques opérationnels, de crédit, de marché et de liquidité, ainsi que la Direction du Contrôle Permanent et la Direction de l'Audit Interne. Ce processus comporte deux dimensions essentielles :

---

<sup>45</sup>Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O. (2021). Audit interne et référentiels de risques. Page 195

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

1. La dimension interne, qui consiste à identifier les risques potentiels inhérents à l'ensemble des processus de la Banque. Cela permet de déterminer les risques auxquels la Banque pourrait être exposée. La décomposition de l'activité de la Banque donne lieu à une cartographie des processus.
2. La dimension externe, qui complète et valide l'approche interne grâce à un benchmark sectoriel. Ce benchmark consiste à recenser les incidents survenus dans des activités similaires à celles de la Banque. Cette étape est essentielle pour garantir l'exhaustivité de l'identification des risques et enrichir la base de données des incidents historiques de la Banque.

Bien que le travail de benchmark puisse être long et fastidieux, il est crucial pour assurer la fiabilité et la pertinence de la cartographie des risques. Il permet également d'enrichir la base de données des incidents, ce qui est précieux pour l'analyse et la gestion des risques à l'avenir.

L'élaboration de la cartographie des risques passe ainsi par deux grandes phases :

### **4.1 Phase 1 : Décomposition de l'activité :**

La décomposition de l'activité de la Banque donne lieu à une cartographie des processus.

### **4.2 Phase 2 : Rattachement des risques aux différentes activités :**

Cette phase consiste à rattacher les différentes activités aux différents risques qui donnent lieu à une cartographie des risques.

Ces risques qu'ils soient avérés ou potentiels doivent être appréciés, tant sur leur probabilité de survenance que sur leur niveau d'impact. Cette appréciation se fait en brut et en net.

## **5. L'élaboration de la cartographie des risques :**

Approche d'élaboration de la cartographie des risques :

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

La démarche d'élaboration de la cartographie des risques nécessite la combinaison entre les deux approches "Top-down" et "Bottom-up", tant au niveau de l'identification des processus qu'au niveau de l'appréhension du risque, en vue de garantir :

L'implication de l'ensemble des acteurs de la Banque.

- L'implication de l'ensemble des acteurs de la Banque.
- L'appréhension des risques à tous les niveaux.
- L'analyse des processus critiques et d'en ressortir méthodologiquement les risques majeurs.

### 5.1 Elaboration de la cartographie des processus :

Processus : Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Les éléments d'entrée d'un processus sont, généralement, les éléments de sortie d'autres processus.

Cette étape est sans doute la plus importante, elle consiste à modéliser l'activité de la Banque, tout en la décomposant afin d'établir une cartographie des processus.

Cette phase consiste à analyser l'organisation de la Banque, afin d'identifier l'ensemble des processus et leur sous processus gérés par les structures concernées.

#### 5.1.1 Périmètre de la cartographie des processus :

La définition des processus répond, en premier lieu, à un découpage économique de l'activité de la Banque (selon la nature de l'activité) et non pas à un découpage organisationnel (par structure). L'identification des processus découle, ainsi, des différents produits, services, activités et détermine les intervenants (qui peuvent appartenir à des structures différentes au sein de la Banque) et les tâches impliquées dans la fourniture de ces produits.

Cette cartographie doit couvrir l'ensemble des processus de la Banque, qu'ils soient des processus de **Management, Opérationnels** ou de **Support**:

**Processus de Management et de Supervision** : ils retranscrivent la stratégie et les objectifs et permettent de piloter la démarche « Qualité » tout en assurant son amélioration

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

continue.

Ce sont, par exemple, les processus de planification des actions ou de pilotage en matière de définition, d'amélioration ou de suivi des objectifs.

**Processus Opérationnels** : ce sont ceux qui contribuent directement à la réalisation d'un produit ou d'un service, depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Ils représentent le cœur de métier de la Banque.

On peut citer, par exemple, les processus d'octroi de crédit, de réalisation d'opérations de commerce extérieur, d'ouverture de compte, de placements,..., etc.

**Processus Support** : ils fournissent les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au bon déroulement des autres processus. Ces processus regroupent les plateformes informatiques (logiciels, équipements), les supports réseaux et télécoms, la maintenance, la mise à disposition de matériel ou de ressources humaines, la documentation et la communication, ..., etc.

### *5.1.2 Démarche d'élaboration de la cartographie des processus :*

Tenant compte de la couverture de l'ensemble des activités de la Banque, l'approche adoptée pour le découpage des activités est l'approche « Top-down » (du haut vers le bas). Le principe consiste de partir d'une cartographie macroscopique représentant l'organisation de la Banque dans son ensemble pour ensuite s'acheminer, progressivement, vers les processus clés puis vers des niveaux de description plus détaillés.

La cartographie des processus comprend les informations suivantes:

- Les lignes métiers ;
- Les domaines d'activités;
- Les processus ;
- Les pilotes de processus ;
- Les intervenants dans les processus ;
- Les objectifs des processus
- Les sous processus ;
- Les actifs supports sur lesquels reposent les processus.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

### 5.2 Identification et analyse des risques inhérents :

A ce stade, il convient de comprendre où se situent les risques au sein de la Banque et quelles sont les activités qui les génèrent.

Dans cette phase, il y a lieu, d'identifier les risques potentiellement encourus par la Banque.

Chaque processus/sous processus doit, donc, être rattaché aux risques associés.

Ce rattachement prend en considération les éléments suivants:

- Le type de risque;
- La catégorie de risque;
- La sous-catégorie de risque
- L'évènement générique de risque;
- Les vulnérabilités de la Banque.
- Les scénarii de risque.

Ainsi, le principe d'identification des risques consiste à :

- Dérouler pour chaque processus/sous processus, la liste des évènements génériques.
- Reporter, à chaque fois que l'évènement est susceptible d'affecter le processus ou le sous processus, dans la colonne réservée à cet effet dans la cartographie des risques.
- Rattacher chaque évènement à sa catégorie et sa sous-catégorie de risques.
- Identifier les vulnérabilités internes.
- Décrire le scénario de risque, une fois les menaces « événement générique » et les vulnérabilités identifiées (décrire la scène ou la façon dont le risque se produit).

### 5.3 Evaluation des risques :

Les risques ont la caractéristique d'être identifiables et mesurables. Leur valorisation peut s'effectuer, soit :

- sur la base d'études quantitatives par récupération de coûts, précédemment, identifiés (base de remonté d'incidents) ;
- à dire d'expert (sur la base des expériences/ retour d'expérience).

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

Le mode d'évaluation adopté par la Banque suit une approche qualitative et ce en l'absence d'une base de remontée des incidents.

Cette valorisation des coûts du risque permet, d'une part, d'identifier les probabilités d'exposition aux risques et de leurs gravités potentielles et, d'autre part, de pouvoir apprécier le poids moyen du risque (coût du risque moyen lorsque l'approche tendra vers des appréciations de plus en plus quantitatives).

Dans le cadre de la cartographie mise en place par la Banque, la cotation des risques repose sur un système de notation construit à partir de seuils d'appétence et de tolérance au risque définis et validés par le Comité de Contrôle Interne et approuvé par la Direction Générale.

L'objectif est de maintenir en permanence, pour la banque, une situation solvable avec la prise en considération de l'ensemble des risques.

L'évaluation des risques passe par deux étapes, la première dite « **évaluation du risque brut** » et la seconde dite « **Evaluation du risque net** »

### *5.3.1 Evaluation du risque brut :*

Cette première évaluation, dite brute, ne prend pas en considération les dispositifs de maîtrise des risques existants. Elle permet d'avoir un aperçu sur le poids de la combinaison de l'ensemble des menaces et des vulnérabilités auxquels fait face la Banque dans leur état brut.

Chaque évènement de risque identifié est, ainsi, soumis à une première évaluation fondée sur l'appréciation de:

- Sa fréquence (probabilité) d'occurrence.
- Son impact (financier, continuité, image, juridique).

La mission d'évaluation des risques est pilotée par le Département Risques Opérationnels, sous la supervision de la Direction Générale Adjointe Risques, Contrôle et Conformité.

Les grilles de cotation retenues, par la Banque, sont comme suit:

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

### 1 Grille de cotation de la fréquence

Tableau9 : Grille de cotation de la fréquence

Cotation (probabilité /fréquence de survenance	Valeur (4 grades)	Valeurs temps
Très fréquent	4	Plusieurs fois par mois ( $X > 12$ : ] 12, $+\infty$ [ )
Assez fréquent	3	Une fois par mois ( $X < 12$ )
Assez rare	2	Moins d'une fois par mois ( $1 \leq X < 12$ : [1, 12[ )
Très rare	1	Une fois tous les 5 ans on moyenne ( $X < 1$ : [0, 1[ )

X: Nombre d'incidents se reportant à un scénario unique observé sur un (1) exercice complet.

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques » circulaire n°03/2022, page 18.

### 2 Grille de cotation de l'impact :

L'impact global du risque est évalué sur base d'une formule combinant quatre (04) impacts potentiels (Impact : Financier, Continuité, Image, Juridique).

La valorisation de l'impact global du risque consiste en la prise en considération de l'impact le plus élevé parmi ceux suscités. Les grilles de cotation de chacun des impacts sont reprises dans le tableau ci-après :

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

Tableau 10 : Grille de cotation de l'impact.

IMPACTS	Formule de calcul de l'impact global: Maximum (Financier /Continuité/ Image /Juridique)	
a. Financier	Formule retenue : 0,05% des FP= 500 MDZD	
Cotation	Valeur	Intervalles de pertes
4. Critique	4	X >500 MDZD
3. Fort	3	100<-X<500 MDZD
2. Moyen	2	50<-X<100 MDZD
1. Faible	1	X<50 MDZD
a. Image / réputation		
Cotation	Valeur	Appréciation
4. Critique	4	Perte de confiance suite à une médiatisation négative au niveau national et international.
3. Fort	3	Couverture médiatique négative au niveau national. L'image et la réputation sont affectées à court terme.
2. Moyen	2	Information relayée sur internet et les réseaux sociaux. Impact potentiel sur l'image et la notoriété.
1. Faible	1	Rumeurs au niveau interne uniquement. Impact non significatif sur la notoriété, l'image et la réputation
b. Continuité		
Cotation	Valeur	Appréciation
4. Critique	4	Arrêt de l'activité.
3. Fort	3	Perturbation importante pour la banque.
2. Moyen	2	Perturbation modérée pour la banque.

### Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

1. Faible	1	Faible perturbation de l'activité.
c. Juridique /conformité		
Cotation	Valeur	Description
4. Critique	4	Retrait d'agrément, interdiction définitive d'exercer l'activité.
3. Fort	3	Retrait temporaire de l'agrément, interdiction temporaire d'exercer l'activité.
2. Moyen	2	Amende.
1. Faible	1	Avertissement.

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques »circulaire n°03/2022, page 19.

#### 3 Grille de cotation de la criticité brute du risque :

Une fois la fréquence d'un évènement de risque et son impact global calculé, une cotation brute du risque inhérent est obtenue comme suit : valeur du risque = impact \* probabilité d'occurrence.

Le tableau, ci-après, illustre la matrice de cotation des risques bruts:

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

**Tableau 11 : Matrice de cotation des risques bruts**

	Probabilité	Très rare	Assez rare	Assez fréquent	Très fréquent
Impact	Faible (1)	1	2	3	4
	Moyen(2)	2	4	6	8
	Fort(3)	3	6	9	12
	Critique(4)	4	8	12	16

De 1 à 3	Risque faible
De 4 à 6	Risque moyen
Entre 8 et 9	Risque fort
Entre 12 et 16	Risque critique

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques »circulaire n°03/2022, Page 20.

### 5.3.2 Evaluation du risque net

L'évaluation du risque net consiste à apprécier le niveau du risque résiduel persistant après la mise en place des dispositifs de maîtrise des risques. Il mesure le risque que la Banque pourrait effectivement subir et repose sur un principe de double cotation (Risque brut x Efficacité du DMR mis en place).

#### 1. Grille de cotation des Dispositifs de Maitrise des Risques (DMR)

La grille de cotation des DMR étant exprimée en pourcentage (%), l'efficacité du DMR donne une appréciation sur le niveau de couverture du risque brut et donc du degré de son atténuation.

Le tableau, ci-après, illustre la cotation du dispositif de maitrise des risques :

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

Efficacité du DMR existant		
Degré d'atténuation	Valeur	Évaluation
4.] 0%,30%]	4	Aucun contrôle mis en place. Contrôle non existant.
3.] 30%,50%]	3	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque, contrôle mal conçu.
2.] 50%,70%]	2	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque mais son application est non efficace. Contrôle bien conçu mais son application présente des défaillances.
1.] 70%,95%]	1	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et son application est efficace. Contrôle bien conçu et bien appliqué.

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques »circulaire n°03/2022, page 22.

### 2. Grille de cotation des risques nets :

Le risque net mesure l'impact que la Banque pourrait effectivement subir, en intégrant les dispositifs de prévention et de détection existants. Il repose sur un principe de double cotation (Risque brut x Efficacité du DMR mis en place) selon l'échelle des cotations reprises dans le tableau suivant :

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

**Tableau 12 : Grille de cotation des risques nets.**

Risque brut	Risque net			
4. critique	2. moyen	3. fort	4. critique	4. critique
3. fort	1. faible	2. moyen	3. fort	3. fort
2. moyen	1. faible	1. faible	2. moyen	2. moyen
1. faible	1. faible	1. faible	1. faible	1. faible
	] 70%, 95%] 1	] 50%, 70%] 2	] 30%, 50%]3	[0%, 30%] 4
	Efficacité du DMR			

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques »circulaire n°03/2022, page 22.

Interprétation de la cotation des DMR :

- Lorsque le DMR est coté « 4 » ou « 3 », cela implique qu'il est inefficace et non effectif, la cotation du risque brut demeure de ce fait inchangée.

- Lorsque le DMR est coté « 2 », cela implique qu'il est plutôt efficace mais non effectif et reste de ce fait à parfaire, la cotation du risque brut est alors réduite d'un niveau.

- Lorsque le DMR est coté « 1 », cela implique qu'il est efficace et permettrait de réduire le risque à un seuil acceptable. La cotation du risque brut est réduite systématiquement à un niveau de risque faible niveau 1», à l'exception du risque brut critique qui ne peut être réduit que graduellement en passant par un « niveau 2 », puis à un « niveau 1 » lors des prochaines évaluations par mesure de prudence. Cette évaluation nécessite une identification et une connaissance des dispositifs existants qui repose sur les critères d'appréciation décrits ci-après dans le tableau suivant:

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

**Tableau 13 : Interprétation de la cotation des DMR.**

Classification des contrôles			
Nature	Typologie	Contrôle clé	Formalisation du DMR
Automatique : paramétré ne nécessitant aucune intervention humaine.	Préventif : permet d'empêcher ou de prévenir l'incident. Il s'agit des moyens de contrôle déployés avant l'exécution de l'opération.	Oui: couvre l'ensemble ou la majorité des attributs de risques.	Oui: le DMR est décrit dans une procédure et sa réalisation est standardisée.
Semi-automatique : paramétré, nécessitant l'intervention humaine partiellement ou totalement. Cette catégorie comprend aussi un mix entre contrôle automatique et contrôle manuel.	Détectif : permet de détecter toute anomalie ou incident dès sa survenance. Il s'agit des moyens de maîtrise déployés post- opération.	Non : ne couvre pas plusieurs attributs de risque.	Non : Le DMR n'est pas décrit dans une procédure et sa réalisation n'est pas standardisée.
Manuel : réalisé en extra système, 100% manuel.	Correctif : permet de Corriger toute anomalie, dysfonctionnement après sa survenance.	N/A	N/A

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques » circulaire n°03/2022, page 23.

---

### 6 Mise en place des Plans d'Actions

#### 6.1 Objectifs de la mise en place des plans d'actions :

Durant cette étape, l'objectif principal est de définir des axes d'amélioration spécifiques pour chaque risque identifié, en vue de renforcer le dispositif de maîtrise des risques et de réduire l'exposition de la banque aux vulnérabilités opérationnelles. Ces plans d'actions, conformes aux meilleures pratiques, détaillent les outils, les activités de contrôle et les procédures à mettre en œuvre dans des délais déterminés. La politique adoptée prévoit l'élaboration d'un plan d'actions pour les risques évalués comme "3=forts" ou "4=critiques", en se basant sur la grille d'évaluation des risques et en respectant le seuil de tolérance établi. La responsabilité de la conception et de la mise en œuvre des plans d'actions repose sur les responsables de processus, supervisés par les pilotes de processus désignés.

#### 6.2 Les Étapes de Mise en Place des Plans d'Actions :

La transmission des plans d'actions au Département des Risques Opérationnels marque le début de cette étape. Sous la supervision du Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité, une analyse approfondie est menée pour évaluer la pertinence des plans d'actions proposés. Cette évaluation prend en compte les spécificités des risques, les mesures d'atténuation envisagées et les délais de mise en œuvre. Le plan d'actions consolidé est ensuite soumis à la validation du Comité de Contrôle Interne, en fonction du niveau de risque et de la stratégie de traitement retenue.

#### 6.3 Définition des Indicateurs d'Alerte :

Un volet crucial de cette démarche est la définition des indicateurs d'alerte, qui permettent d'anticiper et de signaler rapidement les facteurs de risque susceptibles d'aggraver la probabilité de concrétisation d'un risque. Ces indicateurs quantitatifs ou qualitatifs sont identifiés en collaboration entre le Département Risques Opérationnels, les pilotes de processus et les responsables métiers. Ils jouent un rôle clé dans la surveillance continue des risques, en particulier pour les risques considérés comme critiques. La définition de ces indicateurs repose sur une collaboration étroite sous la supervision du Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

### 6.4 Reporting :

Les représentations graphiques générées à partir des indicateurs permettent d'identifier les zones prioritaires nécessitant une attention particulière en fonction de l'appétence aux risques de la banque. Annuellement, une synthèse globale, établie par le Département Risques Opérationnels et validée par le Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité, est présentée au Comité de Contrôle Interne. Ces rapports permettent au comité d'appréhender les risques majeurs et l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques. Trimestriellement, le Département Risques Opérationnels présente une mise à jour sur l'évolution des risques, basée sur les indicateurs et les incidents remontés.

## 7 Mise à jour de la cartographie des risques

La cartographie des risques est une matrice vivante qui nécessite un entretien et une mise à jour chaque fois que nécessaire.

La démarche de maintenance de la cartographie des risques nécessite l'implication de l'ensemble des intervenants identifiés.

### 7.1 Types de mises à jour de la cartographie des risques

Les différentes mises à jour qui peuvent affecter la cartographie des risques sont les suivantes:

- **Mise à jour des processus** : suite à un changement fonctionnel ou opérationnel.
- **Mise à jour des scénarios de risques** : suite à la détection de nouveaux incidents non répertoriés.
- **Mise à jour des cotations des risques** : la révision de la cotation consiste principalement à la révision des cotations nettes.
- **Mise à jour des critères de cotation** : cette mise à jour intervient dans le cas où le niveau d'appétence du risque a fait l'objet de révision dans le cadre des revues périodiques ou annuelles de la cartographie et du dispositif de gestion des risques par le Conseil d'Administration ou l'un de ses Comités.
- **Mise à jour des DMR** : intervient dans le cas d'ajustement, de suppression et/ou de remplacement du DMR existant.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

- **Mise à jour des plans d'actions** : intervient dans le cas d'impossibilité de mise en œuvre d'un plan d'actions convenu en raison de sa complexité ou de toute autre raison valable autorisée par le Comité de Contrôle Interne.

### 7.2 Périodicité de la mise à jour de la cartographie des risques :

La périodicité de la mise à jour de la cartographie des risques, au sein de la Banque, se fait une (01) fois par an ou tous les deux (02) ans.

Il est laissé à l'appréciation du Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité de décider annuellement sur la portée et le périmètre de la mise à jour de la cartographie des risques. A cet effet, la mise à jour peut ne concerner qu'une partie des actions citées précédemment.

Toutefois, si au cours de l'exercice, des risques majeurs sont identifiés suite à l'analyse des incidents faite par le Département Risques Opérationnels, une alerte doit être adressée au Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité qui aura la possibilité de prendre, s'il y a lieu, la décision d'ordonner, sans délai, la mise à jour de la cartographie des risques ou de l'une de ses parties.

### 3. Processus de mise à jour de la cartographie des risques :

#### 3.1. Planification de la mise à jour de la cartographie des risques :

La mise à jour de la cartographie des risques est planifiée au début du 2ème semestre de chaque exercice, se clôturant au plus tard le 30 juin de l'année suivante. Le Département Risques Opérationnels prépare une lettre de notification détaillant le calendrier et les modalités de la mise à jour, soumise à la validation du Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité, puis du Directeur Général. Une fois validée, la notification est communiquée aux parties prenantes concernées, notamment les pilotes de processus et les responsables de contrôle.

#### 3.2. Mise à jour de la cartographie des processus :

Le Département Risques Opérationnels communique la cartographie des processus de l'exercice A-1 à la Direction de l'Organisation et des Procédures, qui aura, à son tour, à lui communiquer tous les éventuels changements organisationnels et/ou opérationnels.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

A défaut d'un changement organisationnel, la dernière version en date est considérée en vigueur.

La mise à jour de la cartographie des processus doit couvrir les points suivants:

- Le découpage des activités.
- L'affectation des responsabilités (pilotes, intervenants dans les processus).
- La suppression et/ou le rajout de processus et de sous processus.

La cartographie des processus, mise à jour selon la réponse de la Direction de l'Organisation et des Procédures, est communiquée aux pilotes désignés, chacun en ce qui le concerne pour complétude et confirmation.

Le Département Risques Opérationnels procède à la consolidation de la cartographie des processus et communique le résultat au Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité pour approbation, puis à son enregistrement.

### 3.3. Mise à jour de la cartographie des risques :

Dès la validation de la mise à jour de la cartographie des processus, le Département Risques Opérationnels communique le résultat aux pilotes de processus, chacun en ce qui le concerne, pour mettre à jour la cartographie des risques.

La mise à jour de la cartographie des risques, par les pilotes de processus, consiste en ce qui suit :

- La mise à jour de l'univers du risque (événements de risques, vulnérabilités, scénarios).
- La cotation brute des nouveaux risques si identifiés.
- La réappréciation des cotations brutes, si des incidents majeurs ou répétitifs ont eu lieu durant l'exercice. Ainsi, l'état consolidé des incidents doit être communiqué, par le Département Risques Opérationnels, à chaque pilote de processus en indiquant la fréquence de survenance, ainsi que les impacts subis ou estimés.
- La définition de la stratégie de traitement du risque en cas de changement des cotations des risques brutes.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

- La mise à jour des DMR avec la prise en considération du dénouement des plans d'actions.
- La mise à jour des cotations des DMR suite à une auto-évaluation.
- La définition des plans d'actions, si les cotations des risques nets donnent lieu à des niveaux de risques > 2.

Après avoir effectué des rapprochements entre les mises à jour proposées et les données issues de l'analyse des incidents ainsi que des plans d'actions déployés, le Département Risques Opérationnels de la BDL procède à la consolidation des résultats. En cas de discordance constatée, une démarche de discussion est engagée, si nécessaire, impliquant les pilotes concernés et les structures métiers pertinentes.

Pour les risques nets évalués au niveau de « 3 » ou de « 4 », le Département Risques Opérationnels transmet les résultats des auto-évaluations aux structures de contrôle pour une appréciation de deuxième niveau, tel que précisé dans: résultats des auto-évaluations aux structures de contrôle pour appréciation et évaluation de 2ème niveau comme suit :

**Tableau 14 : résultats des auto-évaluations aux structures de contrôle.**

Risques	Structures désignées
Risque de fraude	- Direction de l'Inspection Générale.
Risque de non-conformité	- Direction de la Conformité. - Direction Management de la Qualité.
Risque opérationnel	- Direction du Contrôle Permanent.
Risque de marché	- Direction de la Trésorerie et des Marchés/Département ALM
Risque de liquidité	

### Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

Risque de crédit	- Direction Risques Financiers.
Risque de sécurité informatique	- Structure Sécurité des Systèmes d'information.

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques » circulaire n°03/2022, page 29.

Avant cela, l'identification préalable de tous ces risques est intégrée dans les programmes de contrôle de l'exercice, en respectant les affectations détaillées dans le tableau correspondant.

Le retour d'information de la Direction de l'Audit Interne concernant les processus et domaines sélectionnés pour le plan d'audit de l'exercice est également sollicité et doit s'aligner avec la cartographie des risques. Les risques classés au niveau « 3 » ou « 4 » sont intégrés en priorité dans le plan d'actions de l'audit.

La version finale de la cartographie des risques est mise à jour par le Département Risques Opérationnels, en prenant en considération les évaluations des Domaines de Maîtrise des Risques (DMR) par différents niveaux de responsabilité (pilotes, structures de contrôle de deuxième niveau et de troisième niveau). Les appréciations sont hiérarchisées en tenant compte de leur ordre de prépondérance : l'appréciation de l'audit interne, celle des activités de contrôle de deuxième niveau, et les résultats des auto-évaluations réalisées par les pilotes de processus.

Si des incohérences surgissent entre les appréciations et les données issues de la base des incidents, le Département Risques Opérationnels propose les ajustements nécessaires et organise une réunion impliquant les parties prenantes concernées (Département Risques Opérationnels, pilotes de processus, Responsables des activités de contrôle et de suivi des risques), sous la supervision du Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité.

La validation de ces évaluations est consignée dans un procès-verbal enregistré, qui est ensuite conservé en association avec la version finale de la cartographie des risques. Cette

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

version validée est enregistrée et diffusée à l'ensemble des parties prenantes, assurant ainsi la transparence, la pertinence et la gestion efficace des risques au sein de la BDL de Tizi Ouzou.

### SECTION 03 : étude de cas

Dans cette section centrale du cas pratique, nous plongerons plus profondément dans un exemple spécifique de risque opérationnel rencontré par la BDL. Nous analyserons comment la banque a géré ce risque, quels outils et processus ont été utilisés, et quelles leçons ont été tirées de cette expérience. Cette étude de cas nous permettra d'évaluer concrètement l'efficacité des pratiques de gestion des risques opérationnels mises en œuvre à la BDL.

#### 1 Intégration d'un stagiaire au sein de la BDL :<sup>46</sup>

Lorsqu'un stagiaire est intégré dans une banque, notamment la Banque de Développement Local (BDL), il doit passer par plusieurs étapes et services au sein de l'organisation. Voici un exemple de parcours possible :

##### 1. Processus d'intégration :

- Identification de la personne : ordre de mission, pièce d'identité...
- Confirmation de l'acceptation du stagiaire.
- Formalités administratives (contrat de stage, documents requis, etc.).
- Accueil et présentation générale des services.

##### 2. Formation initiale :

- Introduction à l'environnement bancaire et aux activités de la BDL.
- Sensibilisation aux règles et réglementations en vigueur dans le secteur bancaire.
- Présentation des politiques internes, des procédures et des normes de sécurité.

##### 3. Rotation dans les différents services :

---

<sup>46</sup> Fait par nous-même.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

- Service Accueil et Relation Client : Apprentissage des interactions avec les clients, gestion des demandes de renseignements et de services courants.
- Service Crédit et Engagements : Compréhension des processus d'octroi de crédit, d'analyse financière et de gestion des risques.
- Service Étranger et Change : Apprentissage des opérations de change, des transactions internationales et des réglementations liées.
- Service Caisse : Prise en charge des opérations de caisse, gestion des fonds en espèces et des transactions courantes.
- Service Portefeuille et Moyens de Paiement : Apprentissage de la gestion des portefeuilles, des transactions financières et des moyens de paiement.

#### 4. Supervision et encadrement :

- Affectation d'un tuteur ou d'un responsable pour guider et superviser le stagiaire tout au long de son parcours.
- Réunions régulières pour évaluer les progrès, discuter des défis et fournir des conseils supplémentaires.

#### 5. Évaluation finale et conclusion du stage :

- Évaluation des performances du stagiaire par le tuteur et les responsables du service.
- Bilan du stage, discussions sur les acquis et les perspectives futures.
- Remise d'un certificat de stage attestant de l'expérience acquise.

## 2 Analyse des Risques liés à l'Intégration d'un Stagiaire dans les Services Bancaires :<sup>47</sup>

Voici une analyse des risques associés à chaque service de la banque lorsqu'elle accepte un stagiaire :

---

<sup>47</sup>Fait par nous même

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

### 1 Service Accueil et Relation Client :

- Risque de mauvaise gestion des interactions avec les clients par le stagiaire, tels que des erreurs de communication ou une mauvaise compréhension des demandes des clients.
- Risque de divulgation non autorisée d'informations confidentielles des clients lors des interactions ou du traitement des demandes, compromettant ainsi la confidentialité des informations personnelles.

### 2 Service Crédit et Engagements :

- a. Risque de mauvaise évaluation des dossiers de crédit par le stagiaire, ce qui peut entraîner des prêts non rentables ou des risques excessifs.
- b. Risque de manque de compréhension des politiques et procédures de crédit, ce qui peut entraîner des erreurs dans l'octroi des prêts.
- c. Risque de divulgation non autorisée d'informations confidentielles des clients.

### 3 Service Étranger et Change :

- a. Risque de mauvaise exécution des transactions de change par le stagiaire, ce qui peut entraîner des pertes financières pour la banque.
- b. Risque de non-respect des réglementations en matière de change et des politiques internes de la banque.
- c. Risque de fraude liée aux transactions de change, notamment si le stagiaire accède à des informations sensibles ou manipule les transactions.

### 4 Service Caisse :

- a. Risque de mauvaise manipulation des transactions en espèces par le stagiaire, ce qui peut entraîner des erreurs de caisse et des écarts financiers.
- b. Risque de détournement ou de vol d'argent par le stagiaire.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

- c. Risque de non-respect des procédures de sécurité de la caisse, ce qui peut compromettre la sécurité des fonds.
- 5 Service Portefeuille et Moyens de Paiement :
- a. Risque de mauvaise gestion des portefeuilles de clients par le stagiaire, ce qui peut entraîner des pertes financières pour les clients et la banque.
  - b. Risque de non-respect des procédures de sécurité des moyens de paiement, ce qui peut faciliter les fraudes ou les abus.
  - c. Risque de divulgation non autorisée d'informations confidentielles des clients liées à leurs portefeuilles et moyens de paiement.

### 3 Exemple : Falsification de document par un stagiaire à la BDL.

#### 3.1 Contexte :

Nous avons affaire à un stagiaire au sein de la Banque de Développement Locale (BDL), sur une période donnée. Ce stagiaire malveillant a exploité les défaillances de l'ancien système d'exploitation de la banque pour accéder illégalement au système informatique. Profitant de cette faille, le stagiaire a ciblé les comptes de soldes importants qui n'avaient pas été utilisés depuis une longue période, attirant ainsi moins l'attention de la banque. Il a ensuite mis en œuvre une série de manipulations frauduleuses pour détourner ces fonds et commettre des actes illégaux.

#### 3.2 Description de l'incident :

Le stagiaire a profité de l'ancien système d'exploitation vulnérable de la banque pour pénétrer dans le système informatique de manière non autorisée. Cela lui a donné accès aux informations confidentielles des clients, notamment aux comptes de soldes importants qui étaient inactifs depuis longtemps. Il a alors entrepris les actions suivantes pour commettre ses actes malveillants :

1. Accès illégal aux comptes inactifs : Le stagiaire a exploité les défaillances du système pour s'introduire dans les comptes bancaires de clients qui n'avaient pas effectué de

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

transactions depuis une longue période. Ces comptes inactifs étaient moins surveillés, ce qui a facilité son accès sans éveiller de soupçons.

2. Modification du spécimen signature : Une fois à l'intérieur du système, le stagiaire a procédé à la falsification du spécimen signature de certains comptes en remplaçant le nom du titulaire légitime par celui d'une personne complice externe à la banque.
3. Ajout de fausses informations : Outre la falsification du spécimen signature, le stagiaire a ajouté de fausses informations dans le système, telles que des photos et des pièces d'identité de la personne complice, pour donner l'apparence d'une identité authentique.
4. Détournement de fonds : Grâce à la modification du spécimen signature et à l'ajout de fausses informations, le stagiaire a effectué des retraits frauduleux depuis les comptes ciblés, transférant ainsi les fonds détournés vers des comptes contrôlés par la personne complice.

### 3.3 Analyse :<sup>48</sup>

Cette situation soulève plusieurs problèmes et met en évidence des lacunes dans la sécurité et les procédures de contrôle de la BDL. Voici les principaux aspects de cet exemple :

**Manque de supervision** : L'absence de surveillance adéquate a permis au stagiaire d'agir en toute impunité, facilitant ainsi la manipulation du document et la substitution des noms. Il est essentiel de mettre en place des mécanismes de supervision stricts pour les stagiaires et les employés subalternes afin de prévenir de telles situations.

**Exploitation de la confiance des employés** : Le stagiaire a profité de la confiance accordée par les employés pour accéder à des informations sensibles et falsifier un spécimen de signature. Cela soulève des questions sur la vigilance et la formation du personnel en matière de sécurité et de prévention des fraudes. Il est crucial de renforcer la sensibilisation et la formation du personnel pour reconnaître les comportements suspects et signaler les irrégularités.

---

<sup>48</sup> Fait par nous-même.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

**Défaillance du processus de vérification** : Le fait que personne n'ait remarqué la substitution des noms et que l'ami du stagiaire ait pu retirer une somme aussi importante met en évidence des lacunes dans les procédures de vérification de l'identité des clients et de validation des documents. Il est nécessaire de revoir et de renforcer ces procédures afin d'éviter les fraudes et les manipulations similaires.

### 3.4 Conséquences :

**Conséquences pour le client:** Le client dont le nom a été falsifié a subi un préjudice financier important en découvrant que son compte a été illégalement débité. Cela soulève des inquiétudes quant à la protection des clients et à la restitution de leur argent en cas de fraude. Il est impératif de rembourser le client lésé et de prendre des mesures pour rectifier la situation.

**Préjudices moraux subis par le client** : le client a été victime d'une violation de confiance et peut ressentir un sentiment de trahison. La fraude a engendré un stress émotionnel considérable, entraînant une perte de temps et d'énergie pour résoudre le problème, récupérer ses fonds et rétablir l'intégrité de ses comptes. Le client peut également être affecté psychologiquement par l'impact émotionnel de la fraude, éprouvant des sentiments d'anxiété, de frustration et de colère face à la situation.

**Conséquences potentielles pour le stagiaire et son complice** : ils pourraient faire face à des poursuites légales, y compris des sanctions pénales et civiles. Il est important de mener une enquête approfondie pour déterminer les responsabilités et prendre les mesures appropriées.

**Perte financière pour la banque** : L'activité frauduleuse du stagiaire a entraîné une perte financière significative pour la banque en raison des retraits frauduleux effectués sur les comptes de soldes importants.

**Impact sur la réputation de la banque** : L'incident a eu un impact négatif sur la réputation de la banque, mettant en évidence des lacunes dans ses systèmes de sécurité et de contrôle, ce qui peut affecter la confiance des clients et des partenaires commerciaux.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

### 3.5 Risques liés à l'Intégration de Stagiaires dans les Services Bancaires :

Dans cette situation, la banque a été confrontée à plusieurs risques :

#### 1. Risques opérationnels :

- Erreurs de saisie de données et d'opérations : Le stagiaire peut commettre des erreurs lors de la saisie d'informations dans les systèmes, entraînant des incohérences dans les données et des problèmes opérationnels.
- Manque de supervision appropriée : Le défaut de surveillance du stagiaire par le personnel encadrant peut conduire à des erreurs et à un manque de contrôle sur ses activités.
- Accès non autorisé aux systèmes et aux données sensibles : Si le stagiaire obtient un accès non autorisé à des systèmes ou des informations confidentielles, cela peut représenter un risque majeur pour la sécurité des données de la banque.
- Non-respect des procédures et des contrôles internes : Si le stagiaire ne suit pas correctement les procédures internes de la banque, cela peut entraîner des erreurs opérationnelles et des risques pour les opérations bancaires.

#### 2. Risques de fraude :

- Risque de fraude interne : La fraude commise par le stagiaire représente un risque majeur pour la banque. Elle soulève des questions sur l'intégrité de ses employés et la sécurité de ses systèmes internes. Ce type de fraude interne peut causer des pertes financières importantes et nuire à la réputation de l'institution.
- Risque de fraude externe : la fraude externe est indirectement impliquée car le stagiaire, bien qu'externe à la banque, a réussi à manipuler le système et à tromper les employés de la banque pour faciliter la fraude. Son action de falsification de documents et la substitution du nom du client original par celui de son ami constituent une activité frauduleuse dirigée contre la banque et ses clients.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

- Utilisation abusive des privilèges d'accès aux systèmes : Si le stagiaire utilise ses privilèges d'accès de manière abusive pour effectuer des opérations frauduleuses, cela représente un risque de fraude significatif.
  - Divulcation non autorisée d'informations confidentielles : La divulgation de données confidentielles par le stagiaire peut constituer un risque de fraude envers la banque et ses clients.
3. Risques de non-conformité :
- Non-respect des lois, réglementations et normes applicables : Le stagiaire doit se conformer aux lois et réglementations en vigueur, et le non-respect de ces exigences peut entraîner des risques de non-conformité et des sanctions réglementaires.
  - Défaut de respect des politiques internes de la banque : Si le stagiaire ne suit pas les politiques internes de la banque, cela peut conduire à des risques de non-conformité aux normes internes de l'organisation.
4. Risques de réputation :
- Impact négatif sur la réputation de la banque : La fraude révélée au sein de la banque peut avoir un impact significatif sur sa réputation, entraînant une perte de confiance des clients et du public en général.
  - Perte de confiance des clients et des partenaires commerciaux : Si la banque ne parvient pas à superviser efficacement le stagiaire et que cela conduit à des incidents de fraude ou de sécurité des données, cela peut entraîner une perte de confiance de la part des clients et des partenaires commerciaux.
5. Risques financiers :
- Pertes financières causées par des opérations erronées ou frauduleuses du stagiaire : Si le stagiaire commet des erreurs ou est impliqué dans des activités frauduleuses, cela peut entraîner des pertes financières pour la banque.

## Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

- Responsabilité de la banque envers les clients pour les pertes subies : Si la banque ne parvient pas à détecter et à empêcher les activités frauduleuses du stagiaire à temps, elle peut devoir prendre la responsabilité des pertes financières subies par les clients.

### 6. Risques de sécurité des données :

- Vol ou compromission des informations sensibles : Si le stagiaire accède de manière non autorisée à des informations sensibles, cela peut entraîner le vol ou la compromission de données confidentielles.
- Accès non autorisé aux systèmes et aux données clients : Si le stagiaire a accès à des systèmes ou à des données clients sans autorisation, cela peut constituer un risque majeur pour la sécurité des données de la banque et de ses clients.

Il est crucial de souligner que les risques associés à chaque situation de fraude peuvent varier en fonction des circonstances spécifiques. Par conséquent, il est essentiel pour la banque de procéder à une évaluation approfondie des risques et de mettre en place des mesures adaptées pour les atténuer et les gérer de manière efficace.

### 3.6 Cartographie des risques :

N.B : au niveau de la BDL Tizi Ouzou, nous n'avons pas été autorisés à accéder aux données et statistiques pour le calcul de la cartographie des risques opérationnels. Pour cette raison, notre travail a été réalisé via une simulation simplifiée d'une cartographie thématique sur le « processus d'intégration d'un stagiaire dans la banque »

Tableau 15 : cartographie des risques.

Services	Étape de processus :	Description du risque	Sous-catégorie selon la nomenclature de Bâle II
Accueil et Relation Client	Interaction avec les clients	Risque d'indentification du stagiaire	Risque opérationnel
		Risque de divulgation d'informations	Divulgation non autorisée

### Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

Service Crédit et Engagements	Évaluation du crédit	Mauvaise évaluation des dossiers de crédit	Risque d'évaluation de crédit
		Non-respect des politiques et procédures de crédit	Risque opérationnel
		Divulgence non autorisée d'informations confidentielles	Risque de divulgation d'informations
Service Étranger et Change	Opérations de change	Mauvaise exécution des transactions de change	Risque opérationnel
		Non-respect des réglementations en matière de change	Risque réglementaire
		Fraude liée aux transactions de change	Risque de fraude
Service Caisse	Gestion des fonds en espèces	Mauvaise manipulation des transactions en espèces	Risque opérationnel
		Détournement ou vol d'argent	Fraude interne
		Non-respect des procédures de sécurité de la caisse	Risque opérationnel
Service Portefeuille et Moyens de Paiement	Gestion des comptes et des paiements	Mauvaise gestion des portefeuilles de clients	Risque opérationnel
		Non-respect des procédures de sécurité des moyens de paiement	Risque opérationnel

### Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

		Divulgateion non autorisée d'informations confidentielles	Risque de divulgation d'informations
--	--	---	--------------------------------------

Source : Fait par nous-même.

#### Conclusion :

D'après notre étude de cas de la banque de développement local, afin de connaitre le processus de maitrise et de gestion du risque opérationnel, on peut conclure notre étude en disant qu'il existe différents facteurs clés de succès d'une bonne gestion des risques opérationnels qu'on peut résumer comme suit :

1.  tablir des contrôles internes solides : La mise en place de mécanismes de contrôle appropriés, tels que des procédures de vérification, de supervision et de séparation des tâches, peut contribuer à réduire les opportunités de fraude et à détecter les activités suspectes plus rapidement.
2. Former le personnel sur la prévention de la fraude : Sensibiliser le personnel aux risques de fraude, aux signaux d'alerte et aux meilleures pratiques en matière de sécurité peut renforcer la vigilance de l'ensemble de l'organisation et aider à prévenir les incidents de fraude.
3. Renforcer la sécurité des données : Mettre en place des mesures de sécurité informatique solides, telles que le chiffrement des données, l'accès sécurisé aux systèmes, les pare-feux et les systèmes de détection des intrusions, peut réduire les risques de vol ou de compromission des informations sensibles.
4. Améliorer la conformité r glementaire : S'assurer que la banque respecte toutes les lois, réglementations et normes applicables en matière de protection des données, de confidentialité, de lutte contre le blanchiment d'argent et de fraude peut aider à prévenir les risques de sanctions réglementaires.
5. Renforcer la supervision et les audits internes : Effectuer régulièrement des audits internes pour évaluer l'efficacité des contrôles et des procédures de prévention de la fraude, ainsi que pour identifier les éventuelles lacunes et les domaines à améliorer.
6. Contrôle des accès : En accordant à chaque employé un accès restreint aux systèmes et aux données sensibles, la banque peut mieux contrôler qui peut accéder à quelles

### Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.

---

informations. Cela permet de limiter les possibilités de manipulation ou de falsification de données par des individus non autorisés.

7. Responsabilisation : L'attribution de codes d'accès spécifiques à chaque employé permet de créer une traçabilité des actions effectuées sur le système (habilitations et validations). Si une activité frauduleuse est détectée, il est plus facile d'identifier l'employé responsable grâce à son code d'accès unique, facilitant ainsi les enquêtes internes et les mesures disciplinaires appropriées.
8. Séparation des tâches : L'attribution de codes d'accès spécifiques peut également contribuer à mettre en place une séparation des tâches efficace. Par exemple, un employé responsable de la saisie des données ne devrait pas avoir un accès complet aux fonctions de validation ou de modification des données. Cela réduit les possibilités de collusion ou de manipulation frauduleuse des informations.
9. Renforcement de la sécurité : L'usage de codes d'accès spécifiques renforce la sécurité globale du système. Chaque employé est tenu de protéger son code d'accès personnel et de ne pas le divulguer à d'autres personnes. Cela réduit les risques de compromission des données par des employés malveillants ou par des tiers qui pourraient accéder aux informations avec des identifiants volés.
10. Le stagiaire doit rester sous constante surveillance par son encadreur afin d'éviter tout risque.

Il convient de noter que, bien que ces mesures renforcent la sécurité, ne sont pas totalement infaillibles. Il est donc important de compléter ces dispositifs par d'autres mesures de sécurité, telles que la surveillance régulière des activités des employés, la sensibilisation continue à la sécurité et l'utilisation de mécanismes de détection des fraudes avancés pour identifier les comportements suspects.

En combinant ces différentes mesures, la banque peut améliorer significativement sa posture de sécurité, réduire les risques de fraude et protéger les intérêts de ses clients et de l'organisation dans son ensemble.

## Conclusion générale.

---

### Conclusion générale :

L'accentuation des crises bancaires et les crises systémiques qui en découlent ont poussé les instances internationales à prendre des mesures adéquates afin de prémunir les banques contre les faillites et de stabiliser les systèmes bancaires. Sous l'égide du comité de Bâle, ces efforts ont abouti à un ensemble de recommandations, dont les différentes versions (Bâle I, Bâle II, Bâle III) servent de lignes directrices pour les autorités monétaires nationales en vue de renforcer la stabilité de leurs systèmes bancaires. En conséquence, les banques et établissements financiers se trouvent confrontés au quotidien à divers risques liés à leurs activités, ce qui les pousse à adopter des règles de gestion garantissant leur liquidité et leur solvabilité vis-à-vis de leurs déposants.

Au terme de cette exploration approfondie, ce mémoire plonge en profondeur dans les enjeux critiques qui gravitent autour de l'audit interne et de la gestion des risques opérationnels au sein du secteur bancaire, en mettant en lumière le cas exemplaire de la Banque de Développement Local (BDL). À l'ère de l'interconnexion économique mondiale, les entreprises jouent un rôle déterminant, conférant ainsi aux institutions financières, en particulier aux banques, une importance incontournable en tant que piliers essentiels de financement et de stabilité au cœur de l'économie globale. Face à cette toile de fond complexe, il devient impératif d'explorer en profondeur la manière dont l'audit interne et la gestion des risques opérationnels se combinent pour façonner l'avenir du secteur bancaire.

Au fil de ce mémoire, une enquête minutieuse a permis de dévoiler l'ampleur inestimable du rôle de l'audit interne dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques opérationnels inhérents aux activités bancaires. Plongeant dans les fondements théoriques de l'audit interne, du contrôle interne, ainsi que des risques spécifiques aux opérations bancaires et de leurs méthodes d'atténuation, il est devenu évident que l'audit interne est bien plus qu'une simple fonction; il se présente comme un fondement crucial assurant la conformité réglementaire et la stabilité financière.

Le déploiement de la cartographie des risques au sein de la BDL s'est érigé en un exemple concret illustrant l'efficacité d'un outil de gestion visant à repérer, évaluer et réduire

## Conclusion générale.

---

les risques opérationnels. Cette démarche proactive équipe la BDL de la capacité à prendre des décisions éclairées et à esquisser des stratégies sur mesure pour gérer les risques, renforçant ainsi la viabilité de l'institution dans un environnement en perpétuel changement.

En somme, ce mémoire projette une lumière vive sur l'importance vitale de l'audit interne et de la gestion des risques opérationnels dans le paysage actuel du secteur bancaire. Les hypothèses esquissées au commencement de cette exploration ont été scrutées à la loupe à chaque étape de notre analyse rigoureuse, renforçant la robustesse et la crédibilité de nos conclusions. L'audit interne, épaulé par des outils comme la cartographie des risques, se profile comme une force motrice dans l'identification et la réduction des risques opérationnels. Cette mise en pratique est amplifiée par la collaboration rapprochée de toutes les parties prenantes et le respect des normes réglementaires en vigueur. La Banque de Développement Local (BDL), par son approche proactive en matière de gestion des risques et l'exploitation stratégique de la cartographie des risques, se présente comme un modèle incarnant son engagement envers la stabilité, la conformité et la réussite à long terme de ses activités.

Dans la trame de ce travail, nous avons exploré trois chapitres essentiels : Le premier de ces chapitres s'est imposé comme une plongée en profondeur dans le domaine crucial de l'audit interne et du contrôle interne bancaire. À travers cette exploration, nous avons mis en évidence comment l'audit interne devient une pierre angulaire dans la quête de stabilité, de transparence et de responsabilité au sein des institutions bancaires. En analysant les mécanismes et les méthodologies du contrôle interne, nous avons démontré comment cette fonction se positionne comme une véritable sentinelle, surveillant avec vigilance l'efficacité opérationnelle et la gestion rigoureuse des risques pour préserver l'intégrité du secteur bancaire.

Le deuxième chapitre a tracé un itinéraire à travers la notion de risque, établissant un lien crucial entre cette notion et le paysage bancaire. Nous avons sondé les profondeurs de la notion de risque, en particulier le risque opérationnel, en l'analysant sous l'angle de son impact sur les activités bancaires. En démêlant les tenants et les aboutissants du risque opérationnel, nous avons mis en évidence son évolution au fil du temps et son rôle croissant

## Conclusion générale.

---

dans l'instabilité potentielle des institutions financières. En outre, en mettant en lumière le cadre réglementaire qui encadre ces risques, nous avons souligné la nécessité impérieuse de rester en phase avec les normes internationales pour assurer une gouvernance solide et des pratiques conformes dans un environnement en constante évolution.

Le troisième chapitre a marqué une transition vers l'application pratique des concepts et des principes évoqués précédemment. En mettant l'accent sur l'identification du risque opérationnel et la mise en place d'un dispositif de gestion solide, nous avons apporté une dimension concrète à notre exploration. À travers des études de cas et des exemples concrets, nous avons métamorphosé les principes théoriques en actions tangibles. L'utilisation stratégique de la cartographie des risques à la Banque de Développement Local (BDL) s'est érigée en exemple concret de cette démarche proactive. Elle a permis à la BDL de naviguer avec assurance au milieu des turbulences potentielles, d'anticiper les défis et de renforcer sa capacité à exploiter les opportunités émergentes.

En somme, ces trois chapitres ont tissé une toile narrative captivante, conduisant le lecteur à travers les arcanes de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques opérationnels. Cette exploration s'est déployée en fusionnant théorie et pratique, en reliant des concepts abstraits à des exemples concrets, et en démontrant comment ces principes prennent vie au sein du secteur bancaire. Cette trilogie de chapitres a jeté les bases pour une compréhension approfondie de l'interaction entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, ainsi que pour leur rôle crucial dans la préservation de la stabilité et de la performance bancaires. Par leur intégration harmonieuse, ces chapitres ont façonné une vision holistique des dynamiques qui façonnent le paysage bancaire moderne, et ont mis en évidence le rôle central que jouent l'audit interne et la gestion des risques opérationnels dans la garantie d'un avenir financier solide et durable.

Ainsi, en concluant, il est indiscutable que les hypothèses initialement formulées ont été vérifiées à chaque étape de cette étude, ce qui conforte la solidité et la crédibilité de nos conclusions. Ce mémoire a éclairé de façon percutante la manière dont l'audit interne et la gestion des risques opérationnels se conjuguent pour bâtir la stabilité et la performance dans le paysage bancaire contemporain. En tant que piliers fondamentaux de la gouvernance, ils

## Conclusion générale.

---

contribuent de manière significative à la confiance des parties prenantes et à la préservation d'un système financier solide et résilient, prêt à faire face aux défis et aux opportunités en constante évolution.

## Références Bibliographiques :

### ❖ Ouvrages

- Jimenez, C., & Merlier, P. (2004). Prévention et gestion des risques opérationnels.
- Baldé, M. Y. (2004). La gestion des risques opérationnels dans le secteur bancaire.
- Chapelle, A. (2020). Gestion des risques opérationnels : Guide des meilleures pratiques en banque et assurance. Pearson.
- Chapelle, A., Hübner, G., & Peters, J. (2006). Le risque opérationnel : Implications de l'Accord de Bâle pour le secteur financier.
- PricewaterhouseCoopers, P.-. & Ifaci. (2015). COSO - Référentiel intégré de contrôle interne : Application au reporting financier externe - Inclus une clé USB avec les outils d'évaluation de l'efficacité d'un contrôle interne. Editions Eyrolles.
- Renard, J. (2017). Théorie et pratique de l'audit interne : Primé par l'IFACI. Editions Eyrolles.
- Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parege, O. (2021). Audit interne et référentiels de risques - 3e éd. : Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit. Dunod.

### ❖ Mémoires :

- Chaouch, S. Z., & Zourdani, S. (2018). Le contrôle interne et le risque opérationnel bancaire. Cas : Gulf Bank Algeria (Université Mouloud Mammeri).
- Belkalem, Dyhia. (2019). Gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein du secteur bancaire. Cas du scandale de fraude « Kerviel » de la Société Générale. (Université Mouloud Mammeri, 2019-09-17).
- Bechekate, Melissa; Debiane, Ouerdia. (2022). Identification du risque opérationnel au sein de la banque. Cas : BDL DE TIZI-OUZOU. (Université Mouloud Mammeri, 2022-04-17).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Boudjema, Thinhinane; Tazerout, Lydia. (2022). Audit du processus de gestion des risques opérationnels liés aux systèmes d'informations. Cas de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). (Université Mouloud Mammeri, 2022).
- Berkani, Kahina; Merabti, Narimane. (2022). LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAITRISE DES RISQUES BANCAIRES. (Université Mouloud Mammeri, 2022-03-15).
- Hadj Ali, Marzouk; Halliche, Belkacem. (2018). Le contrôle interne bancaire et la maîtrise des risques. Cas : la CNEP Banque Tizi-Ouzou. (Université Mouloud Mammeri, 2018-12-27).
- Dahmani, Hayat; Slimani, Farid. (2016). Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel selon les exigences du comité de Bâle. (Université Mouloud Mammeri, 2016-12-08).
- GUIDIRI, Siham. La gestion du risque opérationnel. École Supérieure de Banque (ESB), 2014.

### ❖ Sites internet :

- *Memoire Online - Audit interne et gestion des risques opérationnels - Meryem B.* (n.d.). Mémoire Online. <https://www.memoireonline.com/10/12/6394/Audit-interne-et-gestion-des-risques-operationnels.html>
- Diarra, S. (n.d.). *Les Accords de Bâle: De Bâle I à III – Bankable People Blog.* <https://bankable-people.fr/blog/2019/05/les-accords-de-bale-i-a-iii/>
  - *Memoire Online - La pratique de l'audit interne dans l'activité bancaire. Cas de la Banque de l'Habitat du Sénégal (la B. H. S) - Ludovic GUELMBAYE.* (n.d.). Mémoire Online. [https://www.memoireonline.com/02/13/6919/m\\_La-pratique-de-l-audit-interne-dans-l-activite-bancaire-Cas-de-la-Banque-de-l-Habitat-du-Senegal.html](https://www.memoireonline.com/02/13/6919/m_La-pratique-de-l-audit-interne-dans-l-activite-bancaire-Cas-de-la-Banque-de-l-Habitat-du-Senegal.html)
- *Memoire Online - Contrôle interne: finalité de l'audit interne. Etude de cas: audit du cycle de financement des opérations Commerce extérieur par Crédit Documentaire Â«Credoc Â» ;(BNA)-Sarah Belimane.* (n.d.). Mémoire Online. [https://www.memoireonline.com/01/13/6806/m\\_Contrle-interne-finalite-de-l-audit-interne-Etude-de-cas-audit-du-cycle-de-financement-des-op27.html](https://www.memoireonline.com/01/13/6806/m_Contrle-interne-finalite-de-l-audit-interne-Etude-de-cas-audit-du-cycle-de-financement-des-op27.html)
- Bdl. (n.d.). *Banque de Développement Local - BDL.* <https://www.bdl.dz/>

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/121174>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/115485>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/9/16/3/136461>
- <https://fr.differkinome.com/articles/banking/difference-between-basel-1-2-and-3.html>

## Table des matières :

Chapitre I : .....	5
Fondement théorique de l'audit interne. ....	5
Chapitre I : Fondement théorique de l'audit interne.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
SECTION 1: Généralités sur l'audit interne. ....	8
1 Définition de l'audit : .....	8
2 Les types d'audit : .....	9
2.1 L'audit interne : .....	10
2.2 L'audit externe : .....	10
2.3 Les fonctions voisines de l'audit : .....	12
3 Définition de l'audit interne : .....	13
3.1 L'audit interne en Algérie : .....	14
3.2 Les caractéristiques d'audit interne Selon l'IIA : .....	15
3.3 Objectifs de l'audit interne: .....	15
3.4 Principales tâches : .....	16
Section 02 : Rôle et mission de l'audit interne.....	19
1 Les missions de l'audit interne : .....	19
2 La démarche de conduite d'une mission d'audit interne .....	19
2.1 Définition de la mission : .....	20
3 Les phases de la mission d'audit interne : .....	21
3.1 Phase de préparation de la mission : .....	21
3.1.1 L'ordre de mission : .....	21
3.1.2 La prise de connaissance : .....	22
3.1.3 L'identification et l'évaluation des risques : .....	23
3.1.4 La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel : .....	24

3.2	La phase de réalisation :.....	26
3.2.1	La réunion d'ouverture :.....	26
3.2.2	Le programme d'audit :.....	27
3.2.3	Le questionnaire de contrôle interne :.....	27
3.2.4	LE TRAVAIL SUR LE TERRAIN.....	27
A)	Les observations :.....	27
B)	Les fiches d'observation :.....	28
3.3	La phase de conclusion :.....	28
3.3.1	<i>Le projet de rapport</i> :.....	29
3.3.2	La réunion de clôture :.....	29
3.3.3	Le rapport définitif :.....	29
3.3.4	Le suivi du rapport d'audit interne -suivi des recommandations- :.....	30
3.4	Phase de mise en œuvre :.....	30
3.5	Dispositions finales :.....	31
4.	Le rôle de l'audit interne :.....	31
Section 03 : Le contrôle interne. ....		32
1	Définition du contrôle interne :.....	32
1.1	Définition du contrôle interne selon le référentiel AMF :.....	32
1.2	La définition du contrôle interne selon le référentiel COSO :.....	33
2	Objectifs du contrôle interne :.....	33
3	Les acteurs du contrôle interne :.....	35
4	Les rôles et responsabilités du contrôleur interne bancaire.....	37
5	Le comité de bale :.....	38
5.1	Présentation et historique du comité de Bâle :.....	38
5.2	Les accords de Bâle :.....	39
Chapitre II :.....		44
Audit interne et la gestion des risques opérationnels. ....		44
Chapitre II : Audit interne et la gestion des risques opérationnels.....		<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

Section 1 : la banque et ses risques. ....	46
1 Le secteur bancaire :.....	46
2 Définition de la banque :.....	47
2.1 Définition économique :.....	48
2.2 Définition juridique : .....	48
3 Notion de crédit : .....	49
3.1 Classification des crédits. : .....	50
3.2 Le coût du crédit :.....	50
4 Les différents risques bancaires : .....	51
4.1 Définition du risque :.....	51
4.2 Le risque de crédit : .....	52
4.3 Risques financiers : .....	53
4.4 Risques de contrepartie :.....	54
4.4.1 Risque clientèle :.....	54
4.4.2 <i>Risque interbancaire</i> .....	54
4.4.3 <i>Risque pays</i> .....	54
4.5 Risques opérationnels et techniques : .....	54
4.5.1 Risques informatiques.....	54
4.5.2 Risques de traitement informatique .....	54
4.5.3 <i>Risques de télécommunication</i> .....	54
4.6 Risques commerciaux : .....	55
4.6.1 <i>Risque de marché</i> .....	55
4.7 Risques sur les biens et les services : .....	55
4.7.1 Risque concurrentiel :.....	55
4.7.2 Risque délictuel.....	55
4.8 Risques de gestion interne : .....	55
4.8.1 <i>Risque réglementaire</i> :.....	55
4.8.2 <i>Risque déontologique</i> .....	55

4.8.3	<i>Risque stratégique</i> .....	55
4.8.4	<i>Risque d'insuffisance fonctionnelle</i> .....	55
4.8.5	<i>Risque de gestion du personnel</i> .....	55
5	Risques spécifiques : .....	56
5.1	<i>Risque humain</i> : .....	56
5.2	Risques stratégiques : .....	56
5.3	Risque technologique : .....	57
5.4	Risques organisationnels : .....	58
5.5	Risques juridiques : .....	58
5.6	Les risques de sécurité : .....	59
5.7	Le risque de non-conformité : .....	60
5.8	Le risque de réputation : .....	60
5.9	Le risque systémique : .....	61
Section 02 : Les risques opérationnels. ....		62
1	Définition des risques opérationnels ; .....	62
2	Les catégories de risques opérationnels identifiées par le Comité de Bâle : .....	63
2.1	Fraude interne : .....	64
2.2	Fraude externe: .....	65
2.3	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : .....	65
2.4	Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale : .....	66
2.5	Domages aux biens : .....	68
2.6	Interruption d'activités et pannes de système : .....	69
2.7	Exécution des opérations, livraisons et processus : .....	69
Section 03 :l'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.....		73
1	Notion sur la cartographie des risques : ..... <b>Erreur ! Signet non défini.</b>	
2	Les principaux apports de l'audit interne : .....	74
Chapitre III: .....		78
Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU. ....		78

Chapitre III : Cas pratique au niveau de la BDL TIZI –OUZOU.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Section 01 : Présentations de l'organisme d'accueil.....	80
1    Présentation de la Banque :.....	80
2    historique de la BDL :.....	81
3    Son Activité:.....	83
3.1.  Les différents types de crédits offerts par la banque : .....	84
3.1.1    Financement des entreprises : .....	84
3.1.2    Les Crédits aux Particuliers :.....	85
4    Stratégie et objectifs de la BDL: .....	86
5    Les missions de la BDL :.....	87
6.  La structures et organisation de la banque BDL : .....	87
Section 02 : la cartographie des risques :.....	91
1.    Définition de la cartographie des risques : .....	91
2.    Caractéristiques de la cartographie des risques : .....	91
3.    Objectifs de la cartographie des risques :.....	92
4.    Macro-phases d'élaboration de la cartographie des risques.....	92
4.1    Phase 1 : Décomposition de l'activité : .....	93
4.2    Phase 2 : Rattachement des risques aux différentes activités :.....	93
5.    L'élaboration de la cartographie des risques :.....	93
5.1    Elaboration de la cartographie des processus :.....	94
5.2    Identification et analyse des risques inhérents :.....	96
5.3    Evaluation des risques : .....	96
5.3.2 <i>Evaluation du risque net</i> .....	101
6    Mise en place des Plans d'Actions.....	105
6.1    Objectifs de la mise en place des plans d'actions : .....	105
6.2 <i>Les Étapes de Mise en Place des Plans d'Actions</i> :.....	105
6.3    Définition des Indicateurs d'Alerte :.....	105
6.4    Reporting : .....	106

7	Mise à jour de la cartographie des risques.....	106
7.1	Types de mises à jour de la cartographie des risques.....	106
7.2	Périodicité de la mise à jour de la cartographie des risques :.....	107
SECTION 03 : étude de cas .....		111
1	Intégration d'un stagiaire au sein de la BDL : .....	111
2	Analyse des Risques liés à l'Intégration d'un Stagiaire dans les Services Bancaires : .	112
3	Exemple : Falsification de document par un stagiaire à la BDL. ....	114
3.1	Contexte : .....	114
3.2	Description de l'incident :.....	114
3.3	Analyse : .....	115
3.4	Conséquences :.....	116
3.5	Risques liés à l'Intégration de Stagiaires dans les Services Bancaires :.....	117
3.6	Cartographie des risques :.....	119
Conclusion générale : .....		123
Références Bibliographiques :.....		127
Table des matières :.....		130
Liste des tableaux :.....		136
Liste des figures:.....		137
Annexes : .....		138

### Liste des tableaux :

Tableau 1: comparaison entre l'audit interne et l'audit externe .....	11
Tableau 2: fraude interne.....	64
Tableau 3: fraude externe.....	65
Tableau 4 : pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail. ....	66
Tableau 5 : Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale. ....	67
Tableau 6 : Dommages aux biens.....	68
Tableau 7 : Interruption d'activités et pannes de système.....	69
Tableau 8 : Exécution des opérations, livraisons et processus.....	70
Tableau 9 : Grille de cotation de la fréquence.....	98
Tableau 10 : Grille de cotation de l'impact. ....	99
Tableau 11 : Matrice de cotation des risques bruts.....	101
Tableau 12 : Grille de cotation des risques nets. ....	103
Tableau 13 : Interprétation de la cotation des DMR. ....	104
Tableau 14 : résultats des auto-évaluations aux structures de contrôle.....	109
Tableau 15 : cartographie des risques. ....	119

## Liste des figures:

Figure 1 : La fonction d'audit interne dans la banque. ....	18
Figure 2: catégorisation du risque opérationnel.....	71
Figure 3 : organigramme des agences (principales, de 1ère catégorie ou de 2ème catégorie) .....	90

## **Annexes :**

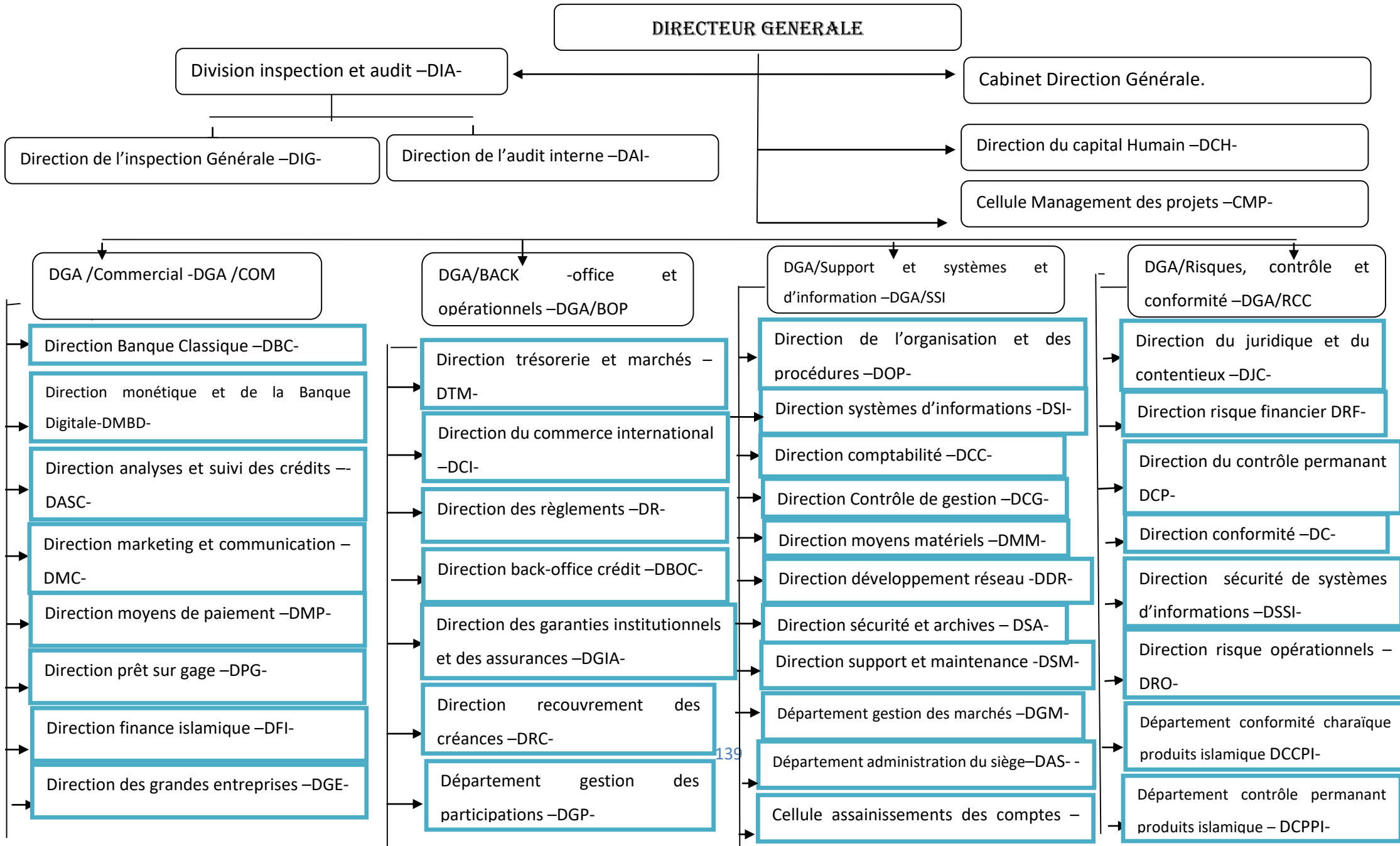
**ANNEXE N°01** : organigramme de la Banque De Développement Local.

**ANNEXE N°02** : organigramme général de la BDL.

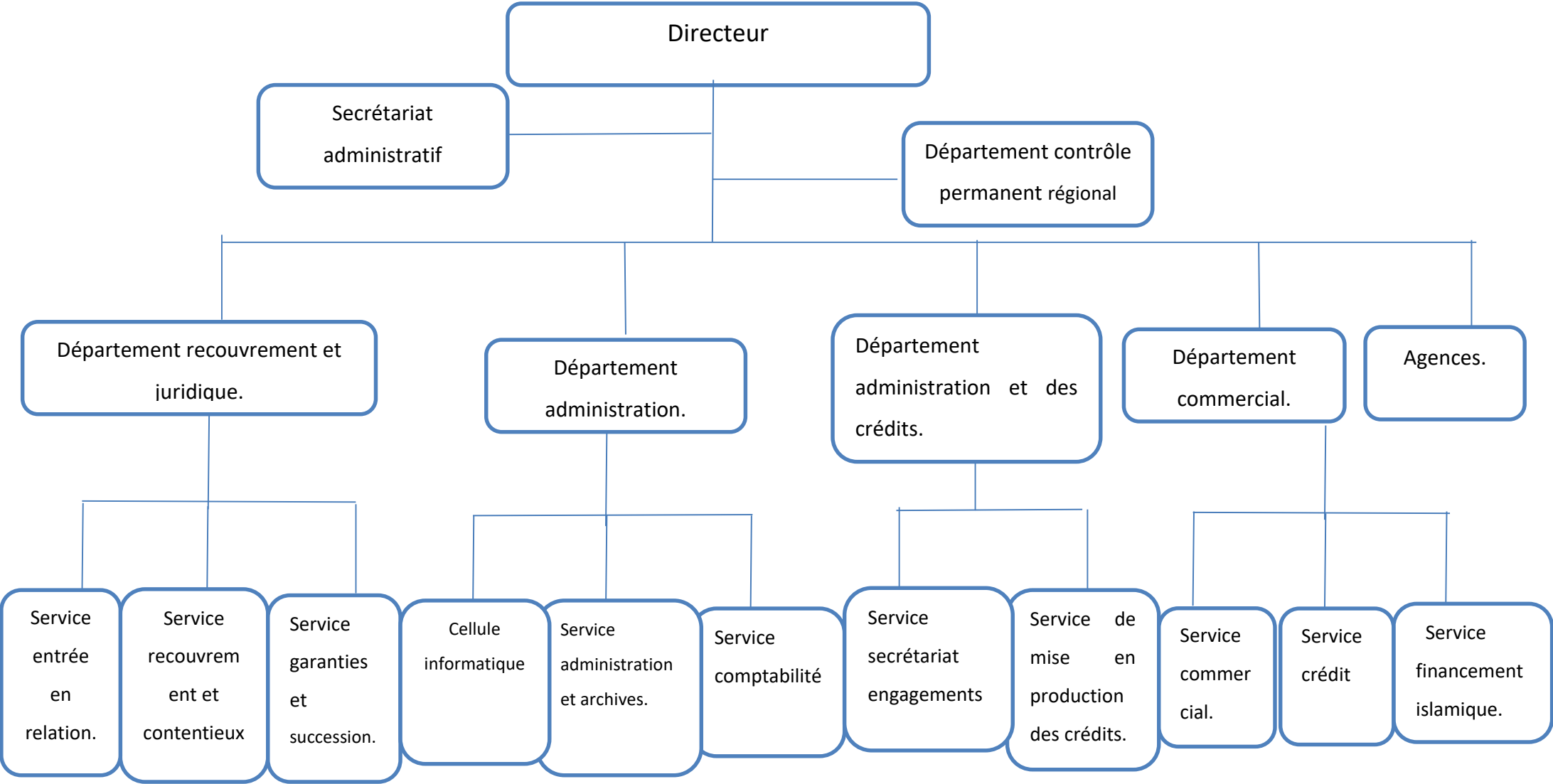
**ANNEXE N°03** : fiche de constatation.

**ANNEXE N°04** : fiche d'analyse.

ANNEXE N°01 : organigramme de la Banque De Développement Local.



ANNEXE N°02 : organigramme général de la BDL.



ANNEXE N°03 :FICHE DE CONSTATATION.

BANQUE DÉVELOPPEMENT LOCAL

DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE.

MISSION D'AUDIT N° /20XX

THÈME

<u>FICHE DE CONSTATE N°XX</u>	
<u>CONSTATS :</u>	<p style="text-align: center;"><u>PRIORITÉ DE LA</u></p> <p style="text-align: center;"><u>RECOMMANDATION :</u></p>
<u>ANALYSE :</u>	<u>RISQUE IMPACTÉ :</u>
<u>RÉFÉRENTIELS :</u>	
<u>RECOMMANDATIONS :</u>	
➤	
<u>RECOMMANDATIONS ACCEPTÉES</u>	<p>OUI                      NON</p>
<u>ENTITÉ/PERSONNE, RESPONSABLE DE LA PRISE EN CHARGE DE LA RECOMMANDATION :</u>	
<u>COMMENTAIRES ET PROPOSITIONS DE L'ENTITÉ AUDITÉE :</u>	

**ANNEXE N°04 : FICHE D'ANALYSE.**

**BANQUE DÉVELOPPEMENT LOCAL    DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE.**

---

**MISSION D'AUDIT N°    /20XX**

**THÈME :**

**STRUCTURE :**

CONSTATS N°	<u>CONSTATS</u>	RECOMMANDATIONS	RECOMMANDATIONS VALIDÉE		SUGGESTIONS DES STRUCTURES AUDITÉES.
			OUI	NON	
1					

## **RÉSUMÉ :**

La gestion des risques opérationnels est une préoccupation majeure pour les banques dans un environnement financier de plus en plus complexe et réglementé. L'audit interne, en tant que mécanisme d'évaluation et de surveillance indépendant au sein des institutions bancaires, joue un rôle central dans la gestion de ces risques.

Ce mémoire se penche sur la relation vitale entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels dans le secteur bancaire. Il commence par contextualiser les risques opérationnels en soulignant leur nature variée, des erreurs humaines aux événements extérieurs imprévisibles, et leur impact potentiel sur la stabilité financière.

Le cadre réglementaire et normatif qui régit la gestion des risques opérationnels est analysé en détail, mettant en lumière les exigences spécifiques imposées aux banques par les organismes de réglementation nationaux et internationaux. Cela inclut notamment les normes de Bâle III et les attentes en matière de gouvernance des risques.

Le mémoire explore ensuite la méthodologie de l'audit interne, en se penchant sur les approches, les outils et les techniques utilisés pour évaluer les risques opérationnels au sein des banques. Il examine également le rôle des auditeurs internes dans la validation des contrôles internes et la surveillance des processus.

En conclusion, ce mémoire souligne l'importance cruciale de l'audit interne en tant que mécanisme de surveillance et d'amélioration continue de la gestion des risques opérationnels au sein des banques. Il met en avant la nécessité d'une collaboration étroite entre les auditeurs internes, les équipes de gestion des risques et la direction pour garantir la stabilité et la conformité réglementaire, tout en assurant une gestion prudente et efficace des risques opérationnels.

## **MOTS CLÉS :**

Audit interne, risques opérationnels, cartographie des risques, gestion des risques.

## **ABSTRACT:**

Operational risk management is a major concern for banks in an increasingly complex and regulated financial environment. Internal audit, as an independent evaluation and oversight mechanism within banking institutions, plays a central role in managing these risks.

This dissertation examines the vital relationship between internal audit and operational risk management in the banking sector. It begins by contextualizing operational risks by highlighting their varied nature, from human error to unpredictable external events, and their potential impact on financial stability.

The regulatory and normative framework governing operational risk management is analyzed in detail, highlighting the specific requirements imposed on banks by national and international regulators. This includes Basel III standards and risk governance expectations.

The dissertation then explores the methodology of internal audit, looking at the approaches, tools and techniques used to assess operational risks within banks. It also examines the role of internal auditors in validating internal controls and monitoring processes.

In conclusion, this brief highlights the critical importance of internal audit as a mechanism for monitoring and continuously improving the management of operational risks within banks. It highlights the need for close collaboration between internal auditors, risk management teams and management to ensure stability and regulatory compliance, while ensuring prudent and effective management of operational risks.

## **KEYWORDS :**

Internal audit, operational risks, risk mapping, risk management.