

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des sciences Economiques, commerciales et de Gestion
Département des sciences Economiques
Master : Banque et Marchés Financiers



Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de
Master en Sciences Economiques
Option : Banque et Marchés Financiers

THEME

***Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la
Gouvernance d'une banque : Cas de l'inspection
régionale de la BADR banque***

Réalisé par :

Melle. HAMICHE DYANA

Melle. NEKI MOUNIA

Encadré par :

Mme K. Allalene

Année universitaire 2015/2016

Remerciements

Nous exprimons tout d'abord nos profonds remerciements à notre encadreur Mme ALLALENE pour sa grande disponibilité, son écoute, son suivi tout au long de ce travail, ainsi que pour sa patience et sa compréhension des situations diverses et variées.

Nous exprimons également notre gratitude aux membres du jury qui ont accepté d'examiner notre travail.

Nous adressons nos vifs remerciements, à tout le personnel de l'inspection régionale de la BADR banque, particulièrement Mr AIT KACI SMAIL qui nous a encadrées au cours de notre stage et qui nous a fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économique, des sciences de gestion, et des sciences commerciales.

Que toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, soit assurée de notre profonde reconnaissance.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

La mémoire de ma grand-mère

A vous mes chères parents, ce modeste travail qui est le fruit de vos interminables conseils, assistance, et soutien moral, en témoignage de ma reconnaissance et mon affection, dans l'espoir que vous en serez fiers

A Machou Abdelhamid pour son soutien

A mon petit neveu mamid

A mon frère Samy

A mes sœurs Lydia et Lynda

A tous mes ami(e)s

HAMICHE Dyana

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes chers parents

A mes frères et sœurs surtout Anis et Dihia

Je tiens à remercier mon fiancé B.SAMY
pour son soutien moral, ainsi que toute sa famille.

NEKI Mounia

Résumé

Suite à des scandales financiers internationaux, l'audit interne devient de plus en plus une fonction stratégique dans le pilotage et la maîtrise des activités bancaires.

Ce mémoire essayera de répondre si l'audit interne est réellement capable d'améliorer la gouvernance au sein de la banque.

Il importe donc de vérifier avec précision la fonction d'audit interne au sein de la banque, la situer par rapport aux autres facteurs voisins (contrôle de gestion, contrôle interne, inspection et audit externe) et s'assurer de sa capacité à contribuer à l'amélioration de la gouvernance de la banque.

Ce mémoire essayera donc de répondre à la problématique afin de démontrer si l'audit interne peut être créateur de valeur ajoutée dans la banque par l'amélioration de la gouvernance.

Pour cela il définira l'audit et le contrôle interne et le lien qui existe entre les deux.

Il apportera les éléments de définition de la gouvernance afin de traiter efficacement le sujet.

Par l'analyse d'un cas pratique au sein de l'inspection générale de la BADR, on confrontera l'aspect théorique de la recherche avec une approche terrain afin de répondre à la question suivante :

L'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance bancaire ?

Mots clés : Audit interne- la gouvernance bancaire- contrôle interne-mission d'audit interne.

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1: Système du progrès de l’audit.	19
Tableau 2: Les normes de qualification et de fonctionnement.....	27
Tableau 3: La comparaison entre l’audit interne et l’audit externe.....	32
Tableau 4: La comparaison entre l’audit interne et l’inspection	35
Tableau 5: La comparaison entre l’audit interne et le contrôle de gestion	38

Liste des figures

Figure 1: les différentes catégories de risques bancaires	74
Figure 2: les différents risques financiers	76
Figure 3: la coordination des acteurs.....	81
Figure 4 : Missions effectuées.....	96

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
CI	Contrôle Interne
PCN	plan comptable national
ISO	International Organisation for Standardization
SEC	Securities and Exchange Commission
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
SAP	Statement on Auditing Procedure
IFAC	International Federation of Accountants
IIA	Institut of Internal Auditor
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ECIAA	Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne
UFAI	Union Francophone de l'Audit Interne
AACIA	Association des Auditeurs Consultant Internes Algériens
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
AMF	Autorité des marchés financiers
CCR	Liquidity Coverage Ratio
NSFR	Net Stable Funding Ratio
TDP	Théorie des Droits de Propriété
TA	Théorie de l'Agence
TCT	Théorie des Coûts de Transaction
PECO	Pays d'Europe Centrale et Orientale
A.A.A	Association Américaine de Comptabilité
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
AIB	Algerian International Bank
ALE	Agences Locales d'Exploitation
AMF	Autorité des Marchés Financiers
BCA	Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie
F.R.A.P	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
BNA	Banque National d'Algérie
CI	Contrôle Interne

Liste des abréviations

GRE	Groupes Régionaux d'Exploitation
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
CNCC	Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes
DGA	Direction Général D'Audit
ECIAA	Confédération Européenne Des Instituts D'audit Interne
IGA	Inspection Générale et Audit
IGF	Inspection Général des Finances

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	12
-----------------------------	----

CHAPITRE I

APPROCHE HISTORIQUE ET THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE

Introduction :	17
Section 01 : Généralités sur l'audit interne	18
Section 02 : Organisation et positionnement de l'audit interne	24
Section 03 : Formes, missions et outils de l'audit interne	39
Conclusion :	46

CHAPITRE II

CONTROLE INTERNE

Introduction	48
Section 01 : Le contrôle interne	49
Section 02 : conditions d'un bon contrôle interne et son environnement	52
Conclusion	54

CHAPITRE III

LA GOUVERNANCE DE LA BANQUE

Introduction	56
Section 01 : Généralité sur la gouvernance de la banque	56
Section 02 : Les principales théories de la gouvernance	63
Section 03 : Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de la banque	68
Conclusion	70

CHAPITRE IV

LE CADRE PRATIQUE DE LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE D'AUDIT INTERNE

Introduction	72
Section 01 : Présentation de la BADR banque	73
Section 2 : Le contrôle interne au niveau de la banque	77
Section 3 : Importance et le déroulement de la mission d'audit	92
Conclusion	99
Conclusion generale	100
Bibliographie	102
Table Des Matieres	106
Annexes	111

Introduction générale

Dans un environnement en perpétuel changement, et avec tous les scandales financiers qui ont marqué l'économie mondiale, aux Etats-Unis, l'Europe, le Japon et notamment la crise de 2007-2009 qui ont mis l'accent sur l'importance et le rôle de la banque dans la sphère économique.

La banque est à la recherche d'une bonne gouvernance et l'amélioration de sa performance. Afin de réaliser ces deux objectifs fondamentaux, la banque ne saurait trouver de solution que si l'environnement dans lequel elle exerce est en lui-même sécurisé.

La banque comme l'entreprise, sont confrontées à certain nombre de risques internes et externes. De plus, une banque est confrontée à des risques propres au métier du banquier. La surveillance des risques, à l'aide d'un dispositif de contrôle interne approprié, permet de garantir la performance de celle-ci.

L'audit interne, est un outil qui donne une assurance raisonnable sur les opérations de la banque, sur les décisions prises et contribue à la réalisation des objectifs des dirigeants. Tout ceci, en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles qui régissent la profession. Et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité bancaire

La fonction de l'audit interne doit être indépendante. C'est pour cela que les normes professionnelles sont très prudentes, elle indique que le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités en toute indépendance et faciliter leur champ d'investigation. En raison de leurs statuts autoritaires et indépendants, les auditeurs procèdent à un examen direct du système de contrôle interne, et proposent des recommandations et amélioration de la performance de l'entité auditée.

L'audit interne est une fonction indispensable dans le système de contrôle bancaire et notamment pour l'amélioration de la gouvernance au niveau de la banque.

Depuis quelques années, la notion de gouvernance est au centre des préoccupations des gouvernants et des gouvernés. La gouvernance est un concept très complexe et multiforme on trouve la forme traditionnelle de gouvernement des Etats, des territoires et aussi des entreprises.

Notre travail consistera en la présentation de la gouvernance bancaire qui est plus récente et qui est issue de la gouvernance de l'entreprise.

La notion de gouvernance a concerné en premier lieu les entreprises, puis elle s'est propagée aux banques. L'apparition de la gouvernance de la banque est due à l'extension du secteur bancaire et son influence sur l'ensemble de l'économie.

La banque est au centre des transactions économiques. C'est le principal noyau de financement de l'économie (Anderson et Campbell 2004). En effet, la bonne gouvernance de la banque influence directement les autres parties prenantes. Et dans ce contexte l'audit interne est primordial pour une bonne gouvernance.

L'auditeur interne, à travers ses qualités personnelles (compétence, Connaissance,...etc.) pourra contribuer à la gouvernance de la banque. En effet, la théorie de l'agence le considère comme un mécanisme de règlement des conflits.

L'Algérie comme d'autres pays, a connu ces dernières années des déréglementations et plusieurs déceptions financières notamment celles de EL KHALIFA BANK, BCIA, AIB ET l'UNION BANK. Ce qui a mené l'Algérie à promouvoir la bonne gouvernance des institutions bancaires et financières pour assurer le développement de l'économie nationale. En raison de ces phénomènes de corruption et de fraude, il est nécessaire de renforcer les dispositifs de l'audit et du contrôle interne.

De nouvelles lois, instructions et règlements en matière d'audit interne ont été mises en avant, dans le but de conduire les banques à plus de transparence, surtout en matière d'information financière.

L'audit interne joue un rôle important dans le processus de la gouvernance de la banque en détectant les anomalies et en limitant les risques. Il offre ainsi les conseils nécessaires pour améliorer la performance et l'efficacité de la banque.

Problématique

Dans le cadre de notre travail de recherche, une question principale mérite d'être posée :
« Comment l'audit interne peut-il contribuer à améliorer la gouvernance de la banque ? »

Et de cette question principale découle ces trois interrogations :

- Que renferme la notion de l'audit interne?
- **l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la gouvernance de la banque?**
- **Comment conduit-on une mission d'audit au sein d'une banque ?**

Hypothèses

Pour aborder cette problématique, nous allons supposer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'audit interne peut améliorer la gouvernance d'entreprise à travers l'évaluation du système de contrôle interne ;

Hypothèse 2 : On peut compter sur l'audit interne comme un outil principal dans la gestion des risques afin d'améliorer la gouvernance ;

Hypothèse 3 : Un bon déroulement d'une mission d'audit est la base du contrôle ce qui influence la gouvernance bancaire.

Intérêts du thème

Non seulement son intérêt répond à l'exigence académique selon laquelle tout étudiant finaliste du cycle de master doit produire un mémoire, mais aussi porte un intérêt personnel qui est notre intention de laisser une documentation utile pour ceux qui viendront après nous.

Notre étude porte aussi un intérêt social vu que l'audit interne et la gouvernance sont des notions récentes et éthiques qu'on doit développer.

L'importance et objectifs de la recherche

➤ L'importance de la recherche

- L'audit interne et la gouvernance sont des notions récentes, donc peu développées et peu appliquées en Algérie ;
- Le rôle majeur de la fonction de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance bancaire ;
- Manque de travaux universitaires sur le sujet.

➤ Objectif de la recherche

- Avoir une image claire sur la notion d'audit interne en Algérie, en prenant la BADR banque comme cas d'étude pratique.

.Méthodologie et technique de recherche

Notre démarche a consisté en l'utilisation des méthodes et techniques scientifiques pour mieux saisir le sujet d'étude. Dans le cadre de notre étude, nous avons eu recours aux méthodes et techniques suivantes :

➤ Méthodes

- **La démarche théorique :** Une étude documentaire se basant sur la littérature traitant le sujet étudié.
- **La démarche pratique :** Collecte d'information auprès de la BADR banque.

➤ Techniques

- **Techniques documentaire** : Notre travail a consisté un minimum de connaissances sur le thème à traiter. En effet, il est question de récolter des données existantes dans les bibliothèques, les mémoires de nos prédécesseurs, les ouvrages à caractère financier et certains sites internet. Cette technique nous a permis d'enrichir nos connaissances théoriques et la définition des principaux concepts de notre sujet.

Structure de la recherche

Nous avons subdivisé notre travail en quatre chapitres, hormis l'introduction et la conclusion générales.

Le premier chapitre, intitulé « **approche historique et théorique de l'audit interne** », traite le cadre conceptuel et théorique de l'étude. Il s'agit de présenter une notion théorique sur l'audit interne, son positionnement, ses formes et missions.

Le second chapitre intitulé « **le contrôle interne** » portera sur le contrôle interne et son lien avec l'audit interne.

Pour le troisième chapitre intitulé « **la gouvernance bancaire** » traitera la gouvernance bancaire et le rôle de l'audit interne dans ce contexte.

Et enfin, le quatrième et dernier chapitre intitulé « **Le cadre pratique de la mise en place de la démarche d'audit interne** », présente l'étude de cas effectué au niveau de l'inspection régionale de la BADR. C'est l'approche pratique, à travers laquelle nous allons essayer d'appliquer les principales idées développées en partie théorique.

Chapitre I

Approche historique et théorique de l'audit interne

Introduction :

Suite à la complexité de l'environnement économique de la banque et à la diversité des enjeux liés aux échanges économiques et financiers, l'audit interne est considéré comme une fonction vitale au sein de la banque. Cette fonction occupe une place très importante vue son utilité et son efficacité. L'activité bancaire est une activité à haut risque ; toutes les opérations effectuées par les banques l'exposent à un certain degré de risque (risques opérationnels problèmes d'asymétrie d'information...). En effet, les banques sont poussées à développer et à améliorer la fonction de l'audit interne.

H.F STETTELER¹ affirme que l'apparition de l'audit interne est le résultat de « l'extension des tâches de contrôle auxquelles s'est trouvée confrontée la direction dans des entreprises employant des milliers de personnes pour la conduite d'opérations comportant des établissements souvent éloignés les uns des autres. Le détournement et les documents comptables imparfaitement organisés constituaient des risques évidents et la croissance du volume des opérations laissait prévoir une augmentation substantielle des services des auditeurs indépendants pour les entreprises qui tentaient de résoudre des problèmes en maintenant les formes traditionnelles d'audit financier. »

La solution a été évidemment de développer les services d'audit sur le plan interne ; l'amplitude du problème rendait possible pour une ou plusieurs personnes de se spécialiser dans de tels services et de consacrer la totalité de leur temps aux besoins d'une seule entreprise».

Dans ce présent chapitre, il convient bien de délimiter ce que nous entendons par la notion d'audit. En effet on distingue :

- L'audit externe légal qui est une activité obligatoire. Sa finalité est d'émettre une opinion sur la sincérité des états financiers.
- L'audit externe contractuel est effectué par un cabinet d'audit à la demande d'un client.
- L'audit interne est réalisé par le service d'audit. Il effectue ses travaux selon les orientations définies par la direction.

¹ H.F STETTELER « Audit : principes et méthodes Comptables »

Section 01 : Généralités sur l'audit interne

La banque comme chaque entreprise souhaite obtenir des résultats économiques significatifs avec une croissance optimale et la meilleure répartition possible des risques. Les intérêts de toutes les parties qui interviennent à la réalisation de ces objectifs sont souvent convergentes et contradictoires, pour cette raison la banque doit rendre des comptes et fournir certaines informations, répondant à ces préoccupations. Comme il ne servirait à rien de disposer d'information dont la qualité est douteuse, il est donc nécessaire d'effectuer un contrôle soit périodique ou permanent. Dans ce contexte l'audit interne est un examen critique de ces informations.

1-1- l'aspect historique et théorique de l'audit

Avant de présenter la définition de l'audit en général, et celle de l'audit interne en particulier, on va d'abord revenir en arrière jusqu' aux origines de l'audit, qui remontent au début du Moyen âge. L'audit est une pratique très ancienne qui est bénéfique pour la tenue des comptes, les dépositions se faisait oralement dans une réunion, puisque peu de gens savaient lire et écrire, c'est seulement en écoutant, qu'on peut contrôler et porter un jugement sur les comptes.

L'audit est un mot d'origine anglaise provenant du latin « auditus » qui signifie entendu.² Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti la nécessité de contrôler de la comptabilité des agents.³ Ce contrôle se faisait par la comparaison de sources de documents d'enregistrements différentes afin de détecter les erreurs.

L'audit tant interne qu'externe s'est développé dans les grandes sociétés anglo-saxonnes en général et dans les sociétés américaines en particulier. Le mot est, par ailleurs, réutilisé lors de l'implantation en Europe des sociétés d'audit anglo-saxonnes dans les années '60 / '70.

Ce n'est véritablement qu'à partir des années '80 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et à se préciser.

On peut certainement affirmer que l'évolution n'est pas encore parvenue à son terme mais l'on peut, sans hésiter, avancer que l'audit interne est devenu au fil du temps une fonction universelle :

² (Paul Robert- Dictionnaire de la langue française *LE PETIT ROBERT 1*- Edition 1992

³ H.VLAMINICK .Histoire de la comptabilité, Edition 1979, p17.

- qui s'applique à toutes les organisations (entreprises, institutions, administrations)
- qui s'applique à toutes les fonctions, tous les processus et tous les cycles de chaque organisation⁴.

Tableau 1: Système du progrès de l'audit.

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C à 1700	Rois, empereurs, Eglises et Etats	Clercs, Ecrivains.	Punir pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables.	Réprimer et punir les fraudeurs. protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité Juristes.	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Eviter les fraudes les erreurs et attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
A partir de 1990 à ces jours	Etats, tiers et Actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil.	Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

Source : LIONNEL COLLINS, GERARD VALIN, « audit et contrôle interne », Dalloz, Paris, 1992, Page 17.

⁴ «<https://www.uclouvain.be/372470.html>17/10/2016

En Algérie, la pratique de l'audit n'était reconnue qu'à travers les commissaires aux comptes ou des experts comptable, et même ces professionnels ne maîtrisaient pas assez cette discipline, car la plupart d'entre eux étaient des comptables au niveau des entreprises algériennes françaises avant l'indépendance, et peu d'entre eux avaient des diplômes qualifiés pour la mission.

En effet, jusqu'à 1975, c'était le code de commerce français qui était en vigueur régissant le contrôle des comptes, des entreprises commerciales. L'avènement de l'ordonnance numéro 7556 du 24-09-1975 a institué le nouveau code de commerce qui visait uniquement au départ les entreprises commerciales de droit privé. Cette période qui suivait l'avènement du PCN (Plan Comptable National) allait voir émerger l'audit financier externe hormis sa forme légale assurée dans le cadre du commissariat aux comptes et qui est apparu en Algérie avec la création de la Société Nationale de la Comptabilité. Cette société publique a été mise en place pour accompagner l'installation du PCN dans les sociétés nationales.

La principale mission de la Société Nationale de la Comptabilité est la mise en place des procédures comptables et financières au sein de l'entreprise publique et la formation des auditeurs internes.

Plus tard la loi 80-05 relative à l'exercice de la fonction de contrôle par la cour des comptes a été instituée par l'article 199 de la constitution de 1976.

En 1985 c'était la création des commissaires aux comptes conformes aux pratiques usuel au niveau international. Toutefois l'entreprise algérienne n'avait qu'un seul type de contrôle celui des commissaires aux comptes ou l'expert-comptable jusqu'à la promulgation de la loi 88-01 portant loi d'orientation sur l'entreprise publique économique et qui a donné naissance à une nouvelle vision de contrôle de l'audit de l'entreprise. Selon l'article 40, Les entreprises publiques et économiques sont tenues d'organiser et renforcer les structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

1-2- Définition de l'audit

L'audit est «un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, région, processus, compte financier ou le contrôle et en la comparant aux prédéterminés, critères acceptés et communiqués les résultats aux utilisateurs prévus. Les

critères auxquels l'état actuel est comparé peut être une norme légale ou réglementaire, ou générés en interne des politiques et procédures»⁵

La définition de l'audit insiste sur l'indépendance, c'est une condition impérative « l'indépendance est tellement importante pour tout type d'audit qu'elle est même indissociable du terme audit »⁶

D'après la définition on peut déduire que l'audit est processus qui suit des méthodes bien déterminées et en respectant des normes et des lois. L'auditeur examine, contrôle et évalue d'une manière objective l'état d'une entité, d'un organisme. Son but est de tirer une conclusion globale sur l'objet audité.

D'après l'Association Américaine de Comptabilité (A.A.C) l'audit est « le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés »

L'ISO 19011 est une des normes qualités concernant l'audit de tous les systèmes de management (santé, sécurité, qualité, environnemental,...). Elle définit l'audit comme un processus systématique, indépendant et documenté permettant de récupérer des informations, dans le but de réaliser une évaluation objective et de vérifier l'atteinte de ceux-ci.

En effet L'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. (ISO 9000)

Donc l'auditeur doit être indépendant et objectif afin de mener une démarche stratégique et synthétique et enfin présenter la conclusion globale aux utilisateurs intéressés.

1-3- Evolution et définition de l'audit interne

Contrairement à l'audit qui est un concept très ancien, l'audit interne est un concept récent.

1-3-1- Evolution historique

Après la crise économique de 1929, l'audit est devenu un processus obligatoire aux Etats-Unis. A cet effet, la Securities and exchange act de 1934 a créé la Securities and exchange

⁵ Weher CP, Kagermann H, Kötting K, Kinney W., 2008, "Internal Audit Handbook", Springer, Berlin, p2

⁶ R.K. Mautz et H.A. Sharaf, The philosophy of auditing. American Accounting Association, 1961.

commission (SEC) qui a donné l'autorité pour la diffusion des normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs. En conséquence, the American institute of certified public accountants (L'AICPA) a publié le Statement On Auditing Procédure (SAP) en octobre 1939.

En 1977 une organisation internationale de la profession comptable nommée « The international federation of accountants » a été fondée dans le but de créer une forte profession comptable. En 1996, l'IFAC était composée de 119 organismes comptables professionnels de 86 pays. Il s'agit notamment, des experts-de l'industrie, du commerce, du secteur public, de l'éducation et ceux en rapport avec la pratique privée. La mission de L'IFAC est le développement et la valorisation de la profession pour lui permettre de fournir des services de qualité élevée et constante pour l'intérêt public.⁷

A partir du début du 21^e siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraude ou d'erreurs. Les méthodes de sondage sur les pièces justificatives, par opposition à leurs vérifications détaillées, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits.⁸

De nos jours l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social,..., autrement dit, d'audit interne.

1-3-2- Définition de l'audit interne

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

⁷ BELHACHEMI Amina, thèse doctorat, apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction abus de la rémunération des dirigeants, université de tlemcen, 2014, p80)

⁸ benhayoun sadafi.M.A,<<l'audit interne :levier de performance dans les organisations publiques, étude du cas drapor>>,institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises ,rabat,2001,p08

1-4-Caractéristiques de la fonction

L'audit interne s'occupe de tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer la bonne maîtrise de ses activités, il existe trois activités⁹ :

- Activité d'évaluation indépendante ;
 - Activité d'assistance du management ;
 - Activité d'appréciation du contrôle interne.

1-4-1- Activité Indépendante

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail. »¹⁰

L'auditeur interne :

- Doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie;
- Ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel ;
- Ne doit pas exercer un contrôle sur les personnes (contrôle interne ou inspection).

1-4-2-Activité d'assistance du management

L'audit interne assiste le management en vue :

- D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
- D'encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable.

Cela est réalisable :

- En menant des enquêtes et analyses ;
- En procédant à des évaluations ;
- En fournissant des informations critiques et pertinentes ;
- En émettant des recommandations et avis.

1-4-3-Activité d'appréciation du contrôle interne

L'audit interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne via :

⁹ Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013, p 04

¹⁰ www.IFACI.com, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf, p31

- la détection de dysfonctionnements éventuels ;
- L'analyse critique des procédures.

1-4- Objectifs de l'audit interne

L'audit interne à, en permanence, deux objectifs :

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler). On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports et de s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de :
 - maîtriser les risques.
 - veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement.
 - apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité.
 - informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

Section 02 : Organisation et positionnement de l'audit interne

L'audit interne a été organisé grâce à l'Institute of Internal Auditor (IIA) qui a été fondé aux Etats-Unis en 1942, et connu comme une association professionnelle internationale de 122000 membres. Il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche, publie des ouvrages et revues, organise même des conférences et des colloques. D'autres regroupements sont apparus dont le but de développer la fonction d'audit interne, exemple de la « Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne » (ECIAA), « l'Union Francophone de L'Audit Interne » (UFAI). En Algérie on parle de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) créé en 1993 dont le but est de et développer l'audit interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont : la formation des auditeurs, l'organisation de séminaires, conférences, de rencontres débats et publications.¹¹

2-1-Organisation de l'audit interne

2-1-1- Les normes de l'audit interne

L'audit interne est une fonction exercée dans différents environnements *juridiques* et culturels, ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure

¹¹<http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens>

sont divers. Il peut être en outre exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation. Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA (ci-après) pour que les auditeurs internes s'acquittent de leurs responsabilités.

Les Normes sont des principes obligatoires constitués :

- de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations.

Les normes se composent de :

Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit. Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

Les normes s'appliquent aux auditeurs internes et à l'activité d'audit. Tous les auditeurs internes ont la responsabilité de se conformer aux normes relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelles. De plus, ils doivent se conformer aux normes relatives aux responsabilités associées à leur poste. Les responsables de l'audit interne ont la mission d'assurer la conformité globale de l'activité d'audit interne avec les normes et d'en rendre compte.

Les normes de qualification (série 100) indiquent les caractéristiques que doivent présenter les auditeurs internes. Les normes de fonctionnement (série 2000) décrivent la nature des activités d'audit interne. Les normes de mise en œuvre (série 100 ou 200) consistent à déterminer les procédures pour des missions spécifiques. Ils concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre « A » après le numéro de la norme, par exemple 1130.A1) et les activités de conseil (indiquées par la lettre « C » après le numéro de la norme, par exemple 1130. C1).

2-1-1-1- Composantes des normes de l'audit interne**A- Normes de qualification**

- **Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités**

La mission, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, et doivent être cohérents avec la définition.

- **Norme 1100 : indépendance et objectivité :**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité.

- **Norme 1200 : compétence et conscience professionnelle:**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

- **Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité :**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Le programme doit être conçu dans un double but : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les normes et le code déontologique.

B- Normes de fonctionnement

- **Norme 2000 : gestion de l'audit interne :**

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir une valeur ajoutée à l'organisation.

- **Norme 2100 : nature de travail :**

L'audit interne évalue les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration.

- **Norme 2200 : planification de la mission :**

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission.

- **Norme 2300 : accomplissement des missions :**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

- **Norme 2400 : communication des résultats :**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de mission.

- **Norme 2500 : suivi des progrès :**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

- **Norme 2600 : acceptation des risques par la direction générale :**

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil aux fins de résolution.

On peut résumer tout ça dans le tableau suivant :

Tableau 2: Les normes de qualification et de fonctionnement

Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font »
1000 : Mission, pouvoir et responsabilité	2000 – Gestion de l'audit interne
1100 : indépendance et objectivité	2010 – Planification
1110- indépendance dans l'organisation	2020 – Communication et approbation
1120- Objectivité individuelle	2030 – Gestion des ressources
1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité	2040 – Règles et procédures
1200 : Compétence et conscience professionnelle	2050 – Coordination
1210- Compétence	2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale
1220- Conscience professionnelle	2100 – Nature du travail
1230- Formation professionnelle	2110 – Management des risques
1300 : programme d'assurance et de la	2120 – Contrôle
	2130 – Gouvernement d'entreprise

qualité	2200 – Planification de la mission
1310- Evaluation du programme qualité	2201 – Considérations relatives à la
1311- Evaluations interne	Planification
1312- Evaluation externe	2210 – Objectifs de la mission
1320- Rapport relatifs au programme	2220 – Champ de la mission
qualité	2230 – Ressources affectées à la mission
1330- Utilisation de la mention « conduit	2240 – Programme de travail de la mission
conformément aux normes »	2300 – Accomplissement de la mission
1340- Indication de non-conformité	2310 – Identification des informations
	2320 – Analyse et évaluation
	2330 – Documentation des informations
	2340 – Supervision de la mission
	2400 – Communication des résultats
	2410 – Contenu de la communication
	2420 – Qualité de la communication
	2421 – Erreurs et omissions
	2430 – Indication de non-conformité aux
	normes
	2440 – Diffusion des résultats
	2500 – Surveillance des actions de progrès
	2600 – Acceptation des risques par la direction
	générale

Source: Schick P, « Memento d'audit interne. Dunod », 2007, Paris, p.217

2-1-1-2- Objectifs des normes de l'audit interne

Les Normes ont pour objet de :

- Définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- Etablir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

2-1-2- La charte d'audit interne

La charte d'audit est un document très important car il est exigé par la première des normes professionnelles (Norme 1000). La charte est un écrit officiel qui s'impose à tous par l'autorité que lui confèrent son ou ses signataires et qui met en place une organisation basée sur des droits et des obligations.

Elle définit clairement le cadre de l'Audit Interne et les conditions dans lesquelles la mission va pouvoir se dérouler tout en offrant des garanties non seulement à l'auditeur, mais également à l'audit et à la Direction. C'est un pacte entre les différentes parties.

L'Institut de l'Audit Interne (IIA) a très largement contribué à imposer l'utilisation de la charte en présentant dans la déclaration de responsabilité de l'audit interne l'objet, l'autorité et la responsabilité de l'entité Audit Interne doivent être clairement établis par un document écrit (Charte). Le responsable de l'activité doit rechercher son approbation par la direction Générale et par le Conseil d'Administration.

La charte doit être confiée au responsable de la Direction d'Audit ou à l'un de ses collaborateurs les plus expérimentés. Ce qui suppose une parfaite connaissance tant de l'Audit Interne que de la culture de l'organisation. Avant toute diffusion, la Charte doit être validée par le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance ou d'Administration.

Les normes de qualification, d'indépendance et de suivi soulignent que la Charte doit:

- Définir les objectifs de l'Audit l'Interne ou la mission de l'Audit Interne (scope of work);
- Définir les pouvoirs et responsabilités;
- Définir la position du service d'Audit Interne dans l'organisation. La composition et le fonctionnement d'un éventuel Comité d'Audit sont parfois décrits dans la Charte;

- Définir la nature et l'étendue des missions d'Audit (mission d'assurance et missions de conseils internes et externes à l'organisation);
- Préciser le déroulement d'une mission d'Audit en se référant au recueil méthodologique de l'Audit Interne;
- Définir par écrit la responsabilité du suivi des rapports pour s'assurer que des actions appropriées sont entreprises;
- Autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la bonne exécution des Audits;
- Affirmer les règles de déontologie que doivent respecter les auditeurs; préciser l'interaction de l'Audit Interne avec les autres services spécifiques de Contrôle Interne;
- Préciser le type de relation entretenue entre l'Audit de la maison mère et l'Audit local (reporting, accès aux informations, contenu des liens fonctionnels).

La charte est considérée comme un support de communication Interne et externe. En interne, elle sera diffusée à l'ensemble du personnel. En externe, elle sera communiquée aux actionnaires et investisseurs institutionnels et privés, du moment qu'elle atteste de la cohérence du système de contrôle interne et de gouvernance.

2-2- Positionnement de l'audit interne

L'objectif est de préciser clairement comment se situe l'audit interne par rapport à ces fonctions voisines. Pour éviter toute confusion, on doit préciser clairement la situation de l'audit interne par rapport :

- à l'audit externe ;
- à l'inspection ;
- au contrôle de gestion ;

Selon l'ouvrage de Jacques Renard on peut positionner l'audit interne par rapport à ses facteurs voisins comme suit¹⁵ :

2-2-1- L'audit externe

Si à l'origine, l'audit interne est né de l'internalisation d'une partie de l'activité de l'audit financier externe, les évolutions qu'ont connues ses métiers font qu'il s'agit actuellement de deux activités distinctes. La définition de l'audit externe est universellement admise.

L'audit externe est une fonction indépendante à l'entreprise ou l'organisation. Cette fonction a pour objectif de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers. L'audit externe est exercé par des cabinets indépendants, commissaires aux comptes.

Aujourd'hui, l'audit externe, comme l'audit interne, se situe au centre des débats dans la mesure où, non seulement, il est susceptible de garantir la sincérité, l'exactitude et la pertinence des états financiers de l'entreprise, mais aussi car il peut être appréhendé comme un moyen permettant de répondre à l'obligation de reddition des comptes.¹²

On peut distinguer deux types d'audit externe :

- **L'audit légal** : qui est un examen critique exercé par des professionnels indépendants, appelés commissaires aux comptes, dont le but est d'examiner la régularité et la sincérité des états financiers. Sa mission est celle confiée par le législateur au mandataire des actionnaires, appelé commissaire aux comptes. Cette dernière est permanente, et consiste principalement à certifier la sincérité et la régularité des états financiers de fin d'exercice et à vérifier la sincérité des informations fournies dans le rapport du conseil ou du directoire sur la situation financière de la société. Selon Mikol, le commissaire aux comptes est défini comme étant « une personne physique ou morale inscrite auprès d'une compagnie régionale des commissaires aux comptes et, à ce titre, membre de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) seul un commissaire aux comptes peut exercer la mission de certification de l'image fidèle des comptes prévue par la loi sur les sociétés commerciales. Et ce dernier n'a pas le droit de donner des conseils surtout en fiscalité à son client, il est là pour certifier les comptes, les états financier et les résultats.
- **L'audit contractuel** Comme son nom l'indique, l'audit contractuel est un examen de vérification effectué par un Professionnel qui est lié à l'organisation par un contrat. La mission d'audit contractuel est demandée par les dirigeants de la firme, ou par des tiers intéressés : banquiers, créanciers. Son choix peut être limité à une fonction ou à un aspect, par exemple, la vérification du coût de revient d'une production, ou avoir pour objet la détection de fraudes et/ ou détournements. Elle peut être générale s'il est demandé à l'auditeur d'analyser et de suivre l'évolution des comptes durant un exercice, puis les commenter dans un rapport développé.

¹² Carassus D, Gregorio. 2003, "Gouvernance et audit externe : une approche historique comparée à travers l'obligation de reddition des comptes", 9ème journées d'histoire de la comptabilité et du management.

¹⁵ Jacques Renard Théorie et pratique de l'audit interne p 79 septièmes éditions

Tableau 3: La comparaison entre l'audit interne et l'audit externe

	Audit interne	Audit externe
Mandat	De la direction générale pour les responsables de l'entreprise	Du conseil de l'administration (officiellement de l'assemblée générale)
Mission	Liées à toutes les fonctions : déclenchement une décision. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liée à la certification des comptes. Audit de régularité uniquement dans le domaine comptable
Conclusion	Donner des recommandations et suivre leur application. Obligation de résultat	Obligation de moyens.

Source : Schick P ;2007 « memento daudit interne » ;Dunod ,Paris P ;52

2-2-1-1- Principales différences entre audit interne et audit externe

• Quant au statut

L'auditeur interne est un salarié de l'organisation, alors que l'auditeur externe est un prestataire externe, juridiquement indépendant (commissaire aux comptes ou un auditeur contractuel), considéré comme un prestataire de service.

• Quant aux objectifs de l'audit

L'audit interne consiste à porter des jugements sur la maîtrise des activités (contrôle interne) afin d'améliorer ces actions.

Par contre l'audit externe certifie la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes résultats et états financiers.

• Quant au champ d'application de l'audit :

Le champ d'application de l'audit interne est plus étendu, il s'occupe de toutes les fonctions dans toutes leurs dimensions.

Par contre celui de l'audit externe s'intéresse à l'ensemble de fonctions dès l'instant qu'elles génèrent des chiffres et des données pouvant influencer les résultats.

- **Quant à la périodicité des audits :**

L'audit interne est permanent. L'auditeur interne exerce sa mission de façon constante en fonction de la demande du donneur d'ordre et du contenu de l'ordre de la mission.

Les auditeurs externes réalisent en général leurs missions de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année.

- **Quant à la méthode :**

L'audit interne utilise des méthodes spécifiques. A contrario, l'audit externe utilise plusieurs méthodes pour effectuer ses missions : analyses, inventaires, états de rapprochements. Les auditeurs externes réalisent en général leurs missions selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses, inventaires.

- **Quant à l'indépendance :**

L'indépendance de l'auditeur interne est garantie par un rattachement au plus haut niveau de la hiérarchie. Ce qui fait que l'auditeur interne est intrinsèquement indépendant.

Par contre, La mission de l'auditeur externe est exercée par des cabinets indépendants de l'organisation. Ainsi, sa neutralité lui permet d'exercer sa mission avec objectivité.

- **Quant à la prévention de la fraude :**

L'auditeur interne est directement concerné par la prévention de la fraude, à la différence de l'auditeur externe qui n'est directement concerné par le contrôle de la fraude que lorsque celle-ci est susceptible d'avoir des répercussions significatives sur les états financiers et le résultat.¹³

- **Quant aux bénéficiaires de l'audit :**

L'auditeur interne travaille pour le compte de son organisation afin d'assurer son amélioration continue, alors que l'auditeur externe financier est au service de tous ceux qui ont besoin de la certification des comptes, résultats et états financiers que ce soit les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les banquiers,... Autrement dit, l'auditeur externe est au service des commanditaires.

2-2-1-2- La complémentarité entre l'audit interne et l'audit externe

L'audit interne est un complément de l'audit externe : utiliser certains travaux de l'audit interne pour étayer sa démonstration en vue d'apprécier la régularité et la sincérité et l'image

¹³ IIA, « Internal Audit and control of the fraud », United State of Américain, 2011, p 14.

fidèle des comptes. L'auditeur interne qui, par nature, est moins informé sur l'environnement extérieur, a par contre une connaissance inégalée du fonctionnement interne de l'organisation (son organisation, sa culture, ses méthodes, ses habitudes, le « dit » et le « non-dit »).

L'audit externe est un complément de l'audit interne : après la mission d'un professionnel (auditeur externe) pour l'appréciation des affaires, au sein de l'entreprise, l'auditeur interne peut prendre en considération cette appréciation, qui peut le conduire à en tirer davantage d'informations pour mieux appuyer ses arguments. L'auditeur externe dispose d'informations et de connaissances sur l'environnement et sur d'autres entreprises de même nature et de même activité.

Il faut souligner également que l'auditeur interne et l'auditeur externe ont des similitudes, parmi lesquelles on cite :

- L'interdiction de toute immixtion dans la gestion ;
- L'utilisation des outils identiques.

Il est à noter que la coordination entre l'audit interne et l'audit externe est affirmée par la norme 2050 qui stipule que : « afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil ».¹⁴

2-2-2- L'inspection

Les confusions entre l'inspection et l'audit interne sont nombreuses et les distinctions sont plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'organisation, cette confusion est distinguée en vocabulaire. Puisque nous trouvons parfois des inspecteurs qui à la fois font de l'audit, et de l'audit interne.

Au sein d'une organisation, nous y trouverons une fonction d'inspection ou une direction d'inspection. Dans le cas de l'absence de cette fonction, la hiérarchie assume cette fonction.

À la différence de l'audit interne, l'Inspection :

- n'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives. Si elle le fait, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce, au moins pour partie, une fonction d'audit ;
- réalise plus des contrôles exhaustifs que de simples tests aléatoires ;

¹⁴ IFACI, « Introduction des normes », CRIPP, Altamonte Springs, Florida 32701-4201 USA, janvier 2011, p 15. »

- peut intervenir spontanément et de son propre chef, alors que l'audit interne n'intervient que sur un mandat ;
- va éventuellement se saisir des révélations de l'audit interne pour inspecter les opérateurs impliqués ou susceptibles de l'être.

Tableau 4: La comparaison entre l'audit interne et l'inspection

	<i>Audit interne</i>	<i>Inspection</i>
<i>Régularité</i> <i>Efficacité</i>	Contrôler le respect des règles et leur Pertinence	Contrôler les respects des règles sans les interpréter ni les remettre en cause
<i>Méthodes et objectifs</i>	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'améliorer la performance de l'entreprise	Identifier les actions nécessaires pour les réparer et le remettre en ordre
<i>Evaluation</i>	Considère que le responsable est toujours responsable. Donc critiquer et accuser les systèmes et non les hommes évalués le fonctionnement des systèmes	Déterminer les responsables et accuser, sanctionner les responsables. Evaluer le comportement des hommes. Parfois même leurs compétences et Qualités

Source: P. SCHICK, Memento d'audit interne. Paris Dunod, 2007. p.54

2-2-3- Contrôle de gestion

Avant de mettre en évidence les différences et les ressemblances entre l'audit interne et le contrôle de gestion, il est important de définir dans un premier temps le contrôle de gestion.

En 1965 Anthony propose la définition du contrôle de gestion, de la manière suivante « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. »¹⁵.

Cette définition met en relief que :

- Le contrôle de gestion n'est pas une action isolée mais plutôt un processus
- Elle rappelle le caractère finalisé de ce processus en mentionnant explicitement la notion d'objectifs.

Pour sa part, Philippe Lorino, considère que le contrôle de gestion¹⁶

- Gère non seulement les coûts mais aussi la valeur par la construction d'indicateurs de performances ;
- Gère le changement dans une dynamique de progrès continu, par une pratique permanente d'analyse et de diagnostic ;
- Construit les moyens du pilotage assurant la convergence des comportements.

Dans un second temps, il est possible d'enrichir les définitions par les aspects suivants :

- Le contrôle de gestion est l'architecte du système d'information (concevoir le système d'information et le faire fonctionner) ;
- Le contrôle de gestion doit permettre de gérer au mieux les décisions et les actions de moyen terme, en général un an ;
- Le contrôle de gestion est aussi l'interface entre la stratégie et les actions de routine et doit assurer la cohérence entre les deux.

A- Les ressemblances

- L'une et l'autre fonction s'intéressent à toutes les activités de l'organisation et ont donc un caractère universel.
- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel : il attire l'attention, recommande, propose mais n'a pas de pouvoir opérationnel.
- Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes.
- L'une et l'autre bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie.

¹⁵ Anthony R N, 1965, "Planning and Control Systems: a Framework for Analysis", Harvard University, 1965

¹⁶ : Doriath B., 2008. "Le contrôle de gestion en 20 fiches", 5ème édition, Dunod, Paris, p.11.

Nous pouvons ajouter que ces deux fonctions ont pour but de mesurer les performances réalisées par rapport aux objectifs fixés préalablement.

B- Les différences

Les différences sont suffisamment importantes pour permettre de les identifier et de les distinguer.

- **Différence quant aux objectifs**

L'audit interne a pour objectif d'apprécier le contrôle interne, par contre le contrôle de gestion, s'intéresse à l'information plutôt qu'aux procédures. Le contrôleur de gestion planifie et suit à cet effet les opérations et leurs résultats. En l'occurrence, le contrôleur de gestion analyse le budget du service d'audit interne.

Dans la mesure où l'auditeur interne audite toutes les fonctions, il a la possibilité d'auditer la fonction du contrôle de gestion afin d'aider le contrôleur de gestion à réaliser ses tâches avec efficacité et efficience.

- **Différence quant à la périodicité**

La mission de l'audit interne répond à la demande du commanditaire. La durée de celle-ci est tributaire de la gravité du risque. Elle est planifiée et systématisée.

A la différence de l'audit interne, le contrôle de gestion travaille en permanence dans l'organisation.

- **Différence quant au champ d'application**

Si les deux fonctions ont un champ d'application couvrant l'ensemble des activités, celles-ci ne sont pas considérées de la même façon. S'intéressant essentiellement aux résultats, réels ou prévisionnels, le contrôleur de gestion prendra en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable. L'auditeur interne va aller au-delà de cette dimension et cela est particulièrement perceptible dans des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, l'environnement, etc.

- **Différence quant aux outils de travail :**

La méthode de travail de l'audit interne est spécifique. Les méthodes de travail du contrôleur de gestion sont, elles aussi, originales et ne se confondent pas avec les précédentes : elles s'appuient sur les informations des opérationnels (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives.

C- Les complémentarités

Le contrôle de gestion s'intéresse beaucoup plus à l'information fiable qui fait l'objet d'un système de contrôle interne efficace. Ce dernier est soumis à l'évaluation d'un audit interne afin d'assurer son efficacité et par voie de conséquence, on peut dire que l'audit interne apporte au contrôle de gestion la garantie sur la fiabilité des informations pour lui permettre d'exercer ses activités. De même, le contrôle de gestion peut servir l'audit interne par des informations qui déterminent les risques.

On peut donc dire qu'au-delà des complémentarités il existe une véritable synergie entre les deux fonctions pour le bien commun de l'organisation et sans que pour autant on puisse les confondre. Il n'est donc pas inexact de dire que les fonctions exercent l'une sur l'autre des contrôles réciproques¹⁷.

Tableau 5: La comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Audit interne	Contrôle de gestion
Comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer	Où voulons-nous aller, par où passer ?
Photos périodiques et détaillées	Cinéma continu et global
Contrôler l'application des directives, la fiabilité des informations. Audite la fonction de contrôle de gestion	Planifie et suit les opérations et leur résultats. Analyse le budget du service d'auditeur
Mécanicien de chaque secteur	Navigateur de l'ensemble des secteurs

Source : P. SCHICK. Memento d'audit interne. Paris, Dunod, 2007, p.59.

¹⁷ L. COLLINS, G. VALIN, *Audit et contrôle interne*, Dalloz, 2e édition 1979.

Section 03 : Formes, missions et outils de l'audit interne**3-1- Les formes de l'audit interne**

Le terme « audit » est aujourd'hui utilisé dans tous les domaines d'activités d'une organisation, il peut être exercé par une personne issue d'une profession organisée (expert-comptable, commissaire aux comptes, auditeur interne), mais il peut être également exercé par des personnes venant d'horizons différents (informaticiens, avocats, ingénieurs, fonctionnaires, etc.).

3-1-1- Audit de la fonction comptable par les auditeurs

L'audit de la fonction comptable suivi par les auditeurs internes vise à « porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour les améliorer ». Cela signifie, que la mission de l'auditeur interne est orientée vers le bon fonctionnement de la fonction comptable. L'auditeur interne en collaboration avec les auditeurs externes doivent s'assurer que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification des comptes.

3-1-2- L'audit opérationnel

Selon le Dictionnaire de la langue française, « il s'agit de l'une des études menées dans le cadre d'un audit global d'une entreprise. Contrairement à l'audit financier, qui vise à certifier la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière qui s'intéresse aussi aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, l'information financière publiée par l'organisation. L'audit opérationnel, s'applique à toutes les actions sans privilégier leur incidence sur la préservation des comptes. Il est en effet défini selon l'IIA comme « un audit interne qui examine et évalue les processus de planification, d'organisation et de gestion pour déterminer s'il existe une assurance raisonnable et que les objectifs et les buts seront atteints ». L'audit opérationnel, est donc un processus qui intéresse toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer ces opérations.¹⁸

¹⁸ <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperationnel>

3-1-3- L'audit de management

L'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir:

- d'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent ;
- de la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique ;
- d'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. Mais, d'observer les choix et les décisions arrêtées par les directions générales afin de les comparer et les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences et relève bien de l'audit interne.

Pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond¹⁹.

3-1-4- L'audit de stratégie

L'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'organisation avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur interne ici, se limite à souligner les incohérences. Observons cependant que ces révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale. Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audit de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborées de l'audit interne.²⁰

3-1-5- Audit social

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. Cela signifie que l'audit social a pour but d'améliorer les

¹⁹ Jacques Renard, op, cité, 2010, p 50

²⁰ Ibid, p 54.

relations sociales que ce soit interne (relations des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) ou externe (relations de l'organisation avec les différentes parties prenantes telles que les actionnaires, L'Etat, les fournisseurs, etc.).

En effet, selon l'Institut International de l'Audit Social les quatre buts poursuivis par l'audit social sont comme suit :

- vérification de la conformité d'un système social ou de management aux règles et normes nationales ou internationales qui s'appliquent à lui ;
- évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce système et des risques encourus ;
- appréciation de la cohérence des politiques sociales et des moyens mis en œuvre ;
- vérification de la faisabilité socio-économique d'un projet ou d'un programme.²¹

3-2- Missions d'audit interne

L'audit interne couvre toutes les fonctions de la banque, c'est une fonction qui répond à une définition précise, Elle est mise en œuvre selon une méthodologie bien déterminée afin de mener à bien la mission d'audit interne.

La mission de l'auditeur consiste à effectuer des contrôles par comparaison à des normes. Les auditeurs internes doivent prévoir et concevoir un plan d'intervention pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. (Norme 2200).

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite.

Toute mission d'audit se déroule en quatre grandes phases : étude, vérification, communication et le suivi des actions de progrès.

La phase d'étude se prépare au bureau et s'effectue sur le terrain. La phase de vérification se fait totalement sur le terrain. La phase de communication est une alternance d'actions et d'interactions internes à l'équipe d'audit et avec les audités.

La conduite d'une mission d'audit interne est déterminée par deux critères (champs d'application, la durée). En effet selon J. Renard, il s'agit de varier le champ d'application de façon significative en fonction de deux éléments « l'objet et la fonction »²². .

²¹ <http://www.auditsocial.net>

²² Renard J., 2007, Op.Cite.p.210.

A- l'objet : l'objet va permettre aux auditeurs de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- **Mission spécifique** : une mission vers un point précis en un lieu déterminé (L'audit des ventes du secteur commercial).
- **Mission générale** : il s'agit d'une mission qui n'a aucune limite géographique par exemple « une mission de vente ».

B- la fonction : il existe deux types différents de mission :

- **La mission unifonctionnelle** : C'est une mission qui concerne la fonction qu'elle que soit sa nature (mission spécifique ou générale).
- **La mission plurifonctionnelle** : contrairement à la mission unifonctionnelle, cette mission concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

C- la durée : la durée d'une mission d'audit interne peut durer dix jours ou dix semaines selon l'importance du sujet à traiter ou à auditer, c'est-à-dire il n'y a pas des règles qui déterminent la durée.

3-2-1- Phases fondamentales d'une mission d'audit

Une mission d'audit interne se compose de trois (03) phases élémentaires, à savoir :

➤ La phase de préparation

L'intervention de l'audit commence par la phase de préparation. Cette phase exige des auditeurs ayant une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Les Principaux points à étudier dans cette étape sont les suivants :

- Prise de connaissance du domaine ;
- Identification des risques ;
- Identification de la mission (objectifs généraux et spécifiques).

➤ **La phase de réalisation**

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

Les principaux points à analyser sont les suivants :

- ✓ réunion d'ouverture ;
- ✓ le travail sur le terrain.

➤ **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 dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé

« Rapport d'audit interne ». Cette étape finale se décompose comme suite :

- ✓ projet de rapport d'audit ;
- ✓ le rapport d'audit ;
- ✓ réunion de clôture.

3-3- Les outils de l'audit interne

Les outils de l'audit interne sont multiples, l'ensemble de ses instruments permettent à l'auditeur de mener ses travaux avec objectivité et efficacité.

3-3-1- Les outils de description

A- L'Observation physique

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. Une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion, ce ne serait pas une mission d'audit interne. Mais il n'y a pas que l'observation quantitative des biens, il y a aussi l'observation qualitative.

B- L'observation des documents elle consiste à vérifier les documents et chercher les anomalies.

C- Observation des comportements

Il existe deux grandes catégories d'observation : l'observation directe et l'observation indirecte.

- **L'observation directe** : est celle qui permet le constat immédiat du phénomène : les employés ne présentent pas leur carte à l'entrée des bureaux. C'est cette observation même qui va figurer sur la FRAP, elle aura été constatée directement par l'auditeur.
- **L'observation indirecte**, au contraire, fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer le résultat de son observation. C'est le cas bien connu des circulations des dettes et créances.

3-3-2- La narration

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ; la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances. La narration, et surtout si elle est structurée et logique, va être de lecture facile pour un tiers.

La communicabilité de l'information est, en effet, un des avantages essentiels de ce mode d'expression qui n'est pas un outil de première description puisqu'il n'est que la mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

3-3-3- L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel, va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations...

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir, si on trouve leur traduction, dans les analyses de poste.

3-3-4- La grille d'analyse des tâches

Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.²³

3-3-5- Le diagramme de circulation

Si la grille d'analyse des tâches est statique, le diagramme de circulation est dynamique : l'un est la photographie, l'autre le cinéma. Le diagramme de circulation, ou flow chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.

3-3-6- La piste d'audit

La piste d'audit est définie comme un ensemble de procédures internes permanentes. Ce fut à l'origine - et c'est encore - un outil de contrôle comptable, applicable désormais aux comptabilités informatisées. Des dispositions réglementaires et professionnelles ont rendu cette technique d'application obligatoire²⁴

²³ Khelassi Reda ; op-cit, p355-357

²⁴ Jacques Renard, Audit interne ce qui fait débat,op-cit ;p172

Conclusion :

La pratique professionnelle de l'audit interne est régie par un référentiel très riche, élaboré par L'IIA et les associations professionnelles des différents pays qui lui sont associé.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise. Son objectif est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies.

L'audit interne est une fonction spécifique, qui ne peut être comparée ni remplacée. L'audit interne est une fonction normée, méthodique, bien outillée et internationalisée : même standard et même code de déontologie.

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

Chapitre II

Contrôle interne

Introduction

Le système du contrôle interne occupe une place importante au sein de la banque, il est une action collective au sens où il engage l'action conjuguée d'un grand nombre d'acteurs. Toutefois, ce système ne peut pas fournir une assurance raisonnable à la direction, car les facteurs qui appliquent ce système sont des êtres humains qui peuvent l'affecter par des erreurs, des dysfonctionnements et des défaillances.

En effet, le contrôle interne a des limites et il doit être évalué par l'audit interne qui devient la fonction vitale et se situe au cœur du management. Chaque responsable sait que la mission de l'audit est une mission délicate car son but est de créer une valeur ajoutée dans un environnement changeant.

Dans ce chapitre, nous essaierons d'aborder en premier lieu des généralités sur le contrôle interne, à travers : sa définition et ses principaux objectifs, les conditions d'un bon contrôle interne, les limites du contrôle interne.

Section 01 : Le contrôle interne

Le contrôle interne est parfois confondu avec l'audit interne, ce dernier est un service au sein de la banque alors que le contrôle interne ne correspond ni à un service ni à une fonction mais à des éléments d'organisations que l'on retrouve dans tous les services de l'entreprise. C'est pourquoi cette section est consacrée essentiellement à présenter la notion du contrôle interne.

1-1- Définition du contrôle interne

Plusieurs définitions ont été consacrées à ce concept, on peut citer :

L'Ordre des Experts Comptables Français en 1977 « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »²⁵

Mais cette définition est remplacée en 1978 par celle du Consultative Committee of Accountancy de Grand-Bretagne «Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».²⁶

Elle est relayée par celle de l'American Institute of Certified Public Accountants, en 1978 « Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ».

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987 «Le Contrôle Interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du

²⁵ Grand B., Verdalle B., 1999. Audit Comptable et Financier. Paris, Economica, p63

²⁶ Renard Jaques. Théorie et pratique de l'Audit interne. P.130.

patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »²⁷

Afin d'approfondir la notion de contrôle interne, Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels et a présenté la définition suivante « 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 ».

Comme synthèse des définitions précédentes, en 2006, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a donné au contrôle interne la définition suivante « 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 ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité».

Les définitions varient mais elles ne sont pas contradictoires, et elles se focalisent sur le fait que le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Son rôle est de maintenir la performance de l'organisation. Il s'agit d'un système de contrôle qui applique les instructions de la direction, d'une manière méthodologique. En outre l'objectif du contrôle interne est de détecter les éventuelles erreurs, les anomalies et fraudes.

1-2- Les objectifs du contrôle interne

Les principaux objectifs du contrôle interne sont :

➤ **Assurer la protection des actifs de la banque:** d'après la CNCC, le terme " Protection des actifs " est ainsi à prendre au sens large et correspond non seulement à la " conservation physique des biens (gardiennage, protection matérielle, suivi et contrôle des actifs) " mais aussi aux " risques provenant de l'environnement naturel (séisme, inondation) ". ainsi qu'aux risques provenant de l'environnement humain (tiers, employés, dirigeants) tels que l'erreur, la négligence ou la fraude .

²⁷ Grand B., Verdalle B., 1999. Audit Comptable et Financier. Paris, Economica, p63.

➤ **Assurer la qualité de l'information, et en particulier de l'information financière** : selon la CNCC, un bon système d'information comptable doit « permettre de s'assurer que les documents nécessaires et les informations qui contribuent aux prises de décisions de la direction sont produits dans les délais et avec la qualité requise ». Ceci revient à considérer que l'information fournie est objective (elle reflète effectivement l'état réel de la banque dans son environnement) et disponible (par exemple dans le format voulu et dans les délais appropriés à ceux qui doivent l'interpréter).

➤ **L'amélioration des performances** : l'analyse des activités est centrale dans une organisation ainsi le management des coûts. Or le coût des produits dépend de celui des activités. L'analyse des coûts est un appui au contrôle interne. Ignorer le management des coûts et son rôle dans les procédures internes reviendrait, à refuser l'amélioration des performances.

➤ **l'application des instructions de la Direction** : le contrôle préalable au déroulement des opérations permet de s'assurer que les objectifs des instructions sont bien définis, que les instructions même sont claires et adressées spécifiquement aux personnes habilitées et formées pour les interpréter correctement. De même après le déroulement des opérations.

Ainsi, nous pouvons considérer le dirigeant comme l'ultime et unique responsable de la performance finale de la banque.

La définition de la commission Treadway introduit une notion importante, "l'assurance raisonnable" signifiant que le contrôle interne ne peut constituer une garantie totale. En revanche, il convient que les procédures existantes soient efficaces et garantissent une couverture raisonnable des risques.

1-3- Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne

Il ne s'agit pas ici d'expliquer le contrôle interne. Il s'agit, plus simplement, de situer les contrôleurs internes par rapport aux auditeurs internes. Les contrôleurs internes, apparus il y a peu et surtout dans les organisations importantes ont en effet un statut hybride.

La cause en est dans la terminologie qui pourrait laisser supposer que le contrôle interne est une fonction susceptible d'être managée, comme les autres fonctions. Nous verrons qu'il n'en est rien. D'où la nécessité de préciser le rôle des contrôleurs internes, ou à tout le moins ce qu'ils ne devraient pas être.

Il arrive, hélas trop souvent, que leur rôle soit confondu avec celui des auditeurs ou avec celui des managers. Or il ne s'agit ni d'apprécier le contrôle interne et de faire des

propositions pour l'améliorer, ni de décider ce qu'il convient de faire pour faire échec aux risques. Dans un environnement de plus en plus complexe, avec des systèmes de contrôle interne de plus en plus sophistiqués, il est apparu nécessaire de mettre en place un chef d'orchestre, pour coordonner l'action de tous et éviter les fausses notes.

Section 02 : conditions d'un bon contrôle interne et son environnement

2-1- Conditions d'un bon contrôle interne

La gestion des risques est un préalable à un bon contrôle interne. D'où l'exigence d'une approche logique, et globale de l'appréciation des risques.

Les cinq composantes du contrôle interne inspirées de celles du référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) et dont l'auditeur doit tenir compte dans sa quête de la compréhension du contrôle interne de l'entité sont les suivantes:²⁸

- L'environnement de contrôle ;
- La procédure d'évaluation des risques de l'entité ;
- Le système d'information et les processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication ;
- Les activités de contrôle ;
- La surveillance des contrôles (pilotage).

2-1-1- L'environnement du contrôle

Il faut entendre par là, un environnement interne favorable, c'est à dire la nécessité d'avoir une éthique, une stratégie et une organisation.

2-1-2- La procédure d'évaluation des risques de l'entité

L'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie des risques et les moyens mis en place par les opérationnels pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables.

²⁸ Mohammed-Hamzaoui , Audit gestion des risques et contrôle interne, . Edition village mondial, paris, 2005, p108)

2-1-3- Le système d'information et de processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication

Les éléments du contrôle interne doivent être connus de tous ceux qui auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer. La transparence doit être la règle : pas de rétention d'information, pas de circuits de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous ces éléments misent la bonne maîtrise de l'ensemble

2-1-4- Les activités de contrôle

Ce sont les dispositifs spécifiques qui permettent à chacun de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne.

2-1-5- La surveillance des contrôles (pilotage)

La mise en place et la surveillance des systèmes de contrôle incombent en premier aux managers, eux qui pilotent leur activité et gèrent donc les risques qu'elles génèrent. Pour ce faire ils doivent s'approprier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne.

2-2- Les limites du contrôle interne

Le contrôle interne est confronté aux limites suivantes

2-2-1- Absence de garantie absolue

Selon le référentiel COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs.

2-2-2- Coût du contrôle interne

Lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

Conclusion

La banque cherche toujours à renforcer son système de contrôle interne afin de mieux maîtriser les éventuels risques et irrégularités.

Le contrôle interne, n'est pas une fin en soi, ni un système distinct ni une fonction au sein de la banque mais il est plutôt une préoccupation de l'ensemble de l'organisation, il concerne toutes les activités de la banque.

En fin le contrôle interne doit assurer la réalisation de tous les objectifs de la banque. La fonction de l'audit interne permet de rendre le contrôle interne plus efficace et efficient ce qui conduit ensuite à une bonne gouvernance.

Chapitre III

La gouvernance de la banque

Introduction

Les États ont été nombreux à adopter au cours de la dernière décennie des politiques d'amélioration de la gouvernance des institutions bancaires et financières.

Les banques assument des fonctions d'intermédiation, essentielles à la sphère réelle de l'économie. Plus précisément, elles corrigent l'asymétrie de l'information entre les investisseurs et les emprunteurs.

La notion de gouvernance a concerné en premier lieu les entreprises, puis elle s'est propagée aux banques, étant donné que la banque est une firme industrielle et vu son implication croissante dans la sphère réelle. De plus, la banque occupe une place centrale où le développement économique d'un pays lui est tributaire. Il est devenu impérieux de mettre en place une gouvernance propre à la banque.

Depuis quelques années, la notion de gouvernance est au centre des préoccupations des gouvernants et des gouvernés, ainsi que les organismes au service du développement.

L'Algérie, comme tous les États des pays en développement, est censée promouvoir la bonne gouvernance des institutions bancaires et financières pour assurer le développement de l'économie nationale.

Section 01 : Généralité sur la gouvernance de la banque

Avant d'entamer la première section, nous devons tout d'abord avoir une connaissance préalable sur la notion de gouvernance.

1-1- La gouvernance de l'entreprise

Selon Berle et Means (1932), la problématique de la gouvernance est souvent expliquée par les enjeux de la séparation entre le capital et le contrôle.

Elle décrit la nature de la relation qui relie les différentes parties prenantes notamment les dirigeants et les actionnaires, cela détermine la capacité de la firme à créer de la valeur et constitue alors un levier important de sa croissance.²⁹

Une organisation est souvent perçue comme une coalition formée par un ensemble des contrats implicites et explicites, reliant des propriétaires des facteurs de production à des consommateurs. Ainsi, en se référant à la théorie d'agence, le transfert du mandat d'agence du

²⁹ Caby, Hirigoyen, 2005

principal (actionnaire) vers l'agent (dirigeant) entraîne des problèmes d'agence.³⁰ Dans ce sens, la résolution des problèmes d'agence créés suite à la séparation entre le contrôle et la propriété engendre des coûts d'agence, à savoir les coûts de surveillance, les coûts d'obligation et la perte résiduelle. C'est dans ce sens que les organisations mettent en place des mécanismes à la fois externes et internes pour assurer la meilleure coordination possible entre actionnaires, dirigeants et autres parties prenantes.

En raison de son évolution, le concept de la gouvernance ne retient pas l'unanimité des chercheurs et des spécialistes dans le domaine³¹, la définition classique considère la gouvernance comme un ensemble des mécanismes internes et externes, qui servent à aligner les intérêts des dirigeants aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes de la firme.

1-2- La gouvernance dans le secteur bancaire

L'implication croissante des établissements financiers et bancaires dans la sphère réelle et l'importance des externalités liées aux services bancaires sont à l'origine de l'apparition de la gouvernance bancaire.

1-3- Définitions et caractéristiques de la gouvernance bancaire

Le secteur bancaire est fortement tributaire des contraintes aussi bien internes qu'externes dans l'orientation de son activité, en raison de l'importance des risques inhérents. De ce fait, les banques instaurent des mécanismes internes et souvent d'ordre externe ayant comme objectif de surveiller et contrôler l'activité du dirigeant pour mieux orienter et inciter son comportement.

Ces Mécanismes sont relatifs à des dispositifs imposés par des réglementations d'ordre interne (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et externe (Bâle II, normes IAS/IFRS – comme règles de transparence d'information financière, loi bancaire, marchés financiers, etc.)³²

En effet, la gouvernance bancaire contribue à l'instauration d'un climat:

- stable (réglementation prudentielle) ;
- Confiant des deux côtés de son bilan : prêteurs (épargnants) et emprunteurs (demandeurs de crédits).

³⁰ (Jensen, Meckling, 1976)

³¹ Cazalet, 2005

³² www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf

Toutefois, une bonne gouvernance bancaire est favorisée par une bonne communication financière interne et externe.³³

La banque est le principal noyau de financement de l'économie³⁴. Une bonne gouvernance bancaire induit une santé et une croissance durable de l'économie et une allocation efficiente de l'épargne³⁵.

La gouvernance bancaire postule que la mobilisation et l'allocation des fonds de manière efficiente permet de diminuer le coût du capital pour les entreprises, d'accélérer la formation du capital et de stimuler la croissance de la productivité. Ce type de gouvernance présente néanmoins un certain nombre de spécificités qui compliquent son application³⁶.

La gouvernance bancaire est plus globale que celle des entreprises des autres secteurs : si dans un sens étroit, la gouvernance se traduit par la défense des intérêts des actionnaires, pour les banques, il est nécessaire d'adopter une approche plus ouverte des réalités économiques et financières. En effet, les intérêts des déposants sont tout aussi importants que ceux des actionnaires et le problème de l'asymétrie de l'information se pose aussi bien pour les premiers que pour les seconds. Lévine (2004) distingue à cet égard différentes gouvernances selon que l'actionnariat et les déposants sont diffus ou concentrés. La principale difficulté est alors de défendre les intérêts des actionnaires et des déposants minoritaires.

La gouvernance bancaire est fortement régulée : faire face à cette asymétrie implique des ressources que les déposants peuvent difficilement réunir. Dans ce cas, et même si elle peut gêner l'activité des banques en matière de production de crédits ou d'instruments financiers, l'intervention de l'Etat ou d'une autorité de régulation peut atténuer ce problème. Par ailleurs, cette opacité (ou plutôt complexité) de l'activité bancaire est d'autant plus contrôlée que le fonctionnement des banques est une source d'impôts et de taxes importantes pour le budget de l'Etat et qu'elles sont déterminantes dans la mise en œuvre des politiques économiques. Si elle permet de résoudre – en partie – les problèmes d'agence liés au fonctionnement des banques, l'intervention de l'Etat peut elle-même être source de difficultés. En effet, l'agenda et les priorités politiques de l'Etat peuvent ne pas correspondre avec la maximisation de la valeur pour les banques. Cet agenda peut limiter ou orienter la prise des risques par les banques et par leurs clients et/ou favoriser certains groupes d'intérêt. En tant que régulateur, l'Etat peut ainsi s'opposer à l'entrée de banques étrangères qui risquent de concurrencer

³³ saidane dhafer ,la bonne gouvernance bancaire :une condition nécessaire pour le développement, les actes de la réunion ad-hoc d'experts sur le financement du développement en Afrique du nord

³⁴ Anderson et Campbell 2004

³⁵ Caprio et alii 2004

³⁶ Karim Benkahla et alii, Systèmes financiers,gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes, Marrakech, Le 19-20 février 2007, PP.29-30

sérieusement le secteur public. En tant qu'actionnaire (souvent majoritaire), l'Etat peut servir ses propres intérêts au détriment de ceux des actionnaires minoritaires.

La gouvernance bancaire est influencée par la forte opacité des banques : en effet, une analyse de la gouvernance bancaire suppose une connaissance des managers de ces banques, des mécanismes de leur contrôle et de motivation/rémunération. Ceci est rarement possible et les chercheurs ou les observateurs sont obligés de se rabattre sur des « proxis », des indicateurs, des estimations quantitatives qui permettent de se rapprocher de la réalité de l'exercice du pouvoir à l'intérieur et à l'extérieur des hautes sphères de la décision bancaire. L'opacité relative des activités bancaires est notamment liée aux difficultés de mesurer les performances et de cerner les risques et à la possibilité de fuite en avant dans l'endettement : les administrateurs d'une banque peuvent choisir de cacher le risque par de nouveaux engagements (risques) à des taux de plus en plus élevés.

1-5- Les mécanismes de la gouvernance bancaire

La gouvernance bancaire s'exerce sur la base d'un certain nombre de mécanismes. Il s'agit essentiellement de l'organisation de la concurrence bancaire et des règles prudentielles adoptées par et pour ce secteur. Un des principaux dispositifs d'élaboration et d'évolution de ces règles prudentielles est constitué par les accords ou normes de Bâle1, Bâle II et Bâle III.

1-4-1- La concurrence bancaire

Un système financier fiable et efficient est essentiel au développement et à la croissance à moyen et long terme de l'économie.

En effet, pour le secteur bancaire, la question qui se pose est de savoir ; si le pouvoir de marché permet à la banque d'avoir une meilleure efficience. La grande particularité de ce marché est la présence périlleuse de l'asymétrie d'information qui amène à l'alea moral et à la sélection adverse. Ces derniers effets rendent la banque sensible à la conjoncture économique.³⁷

En outre, pour réduire ce risque idiosyncrasique, c'est-à-dire les effets de l'asymétrie d'information, la banque doit fournir plus d'efforts, qui sont coûteux, pour l'analyse et la surveillance des projets à financer. Or, elle peut subir des coûts supplémentaires si et seulement si elle détient un pouvoir de marché et n'est pas contrainte par la concurrence. Selon Dell'Ariccia^{xiii}, les entrepreneurs sont réticents vis-à-vis de la sélection et de la surveillance des projets par les banques. L'auteur argumente que ce processus est

³⁷ Ion LAPTEACRU et Emmanuelle NYS, L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficience des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale, publié dans "Revue Economique ", Vol.2, n° 62, 2011

consommateur de temps, d'où la perte d'opportunités de profits pour les firmes. De même, souvent les entrepreneurs ne veulent pas révéler la vraie solvabilité de leurs projets.

En conséquence, à cause du problème de passager-clandestin qui existe sur le marché bancaire concurrentiel, les banques n'oseront pas appliquer la sélection par crainte de perdre leurs clients. Comme résultat, dans la période d'expansion économique, quand il y a une grande proportion de nouvelles firmes (peut-être d'une mauvaise qualité), la non-sélection peut entraîner la dégradation de la qualité moyenne du portefeuille de crédits.

En étudiant le marché bancaire des PECO pendant³⁸ la période 1995-1998, Grigorian et Manole (2002) trouvent que la concentration du marché a un effet positif sur l'efficacité de coût des banques, qui a été déterminée par la méthode non-paramétrique.

Fries et Taci (2005) élargissent la période analysée jusqu'à 2001 et estiment le niveau d'efficacité de coût par la méthode paramétrique, appliquant la forme translog de la fonction de coût des banques. En utilisant la part de la banque sur le marché des dépôts comme indice de pouvoir de marché, les auteurs montrent que le pouvoir de marché améliore l'efficacité de coût des banques, mais le résultat est faiblement significatif.

1-4-2- Le cadre conceptuel de Bâle 2 (défis et enjeux)

Les normes de Bâle 2 constituent un dispositif international prudentiel visant à mieux appréhender les risques/engagements bancaires et à les mettre en rapport avec les fonds propres de chaque banque. Ces normes agissent en faveur d'une convergence internationale des modes de régulation des activités bancaires et de standardisation des approches du risque. Tout en étant en continuité avec les dispositifs liés à Bâle 1, l'adhésion à Bâle 2 renvoie à un processus plutôt qu'à un état fini ou figé. Ce processus a pour principales finalités d'une part, la modernisation des systèmes bancaires et l'insertion dans l'économie mondialisée et d'autre part, la sécurité des transactions bancaires. Cette dernière finalité peut néanmoins ne pas être parfaitement compatible avec l'approfondissement financier et la facilitation du commerce.

➤ Bâle 2 : une approche globale de la régulation bancaire

A partir d'une approche plus globale et dynamique des risques les dispositions de Bâle II reposent sur trois piliers :

- Les établissements de crédit sont tenus de respecter un niveau minimum de fonds propres pour couvrir leurs risques de crédit, opérationnels et de marché ;

³⁸ Ibid.

- La Banque centrale doit s'assurer que les établissements de crédit disposent d'instruments leur permettant de maîtriser les risques et de respecter en permanence un niveau adéquat de fonds propres ;
- Les établissements de crédit sont tenus de publier des informations fiables et régulières sur les risques encourus, ainsi que sur les dispositifs mis en place pour leur maîtrise et l'adéquation de leurs fonds propres³⁹.

La dernière crise financière, qui a fortement impacté les marchés financiers et plus globalement l'économie mondiale, a mis en évidence les limites du dispositif réglementaire actuel défini par les accords Bâle III. En effet, même si le dispositif Bâle II a permis une avancée majeure dans l'amélioration des méthodes de mesure des risques dans les établissements bancaires (mesure affinée du risque de crédit, introduction du risque opérationnel...), la crise a révélé l'insuffisance de ce dispositif à couvrir correctement l'ensemble des risques (notamment le risque de liquidité, le risque de pro-cyclicité, l'encadrement insuffisant du risque de marché).

Sous l'impulsion du G20, le Comité de Bâle a élaboré un ensemble de nouvelles mesures dites Bâle III visant à renforcer les ratios de solvabilité de Bâle II et à améliorer de façon plus globale le dispositif de supervision du système financier à l'échelle internationale afin de se prémunir contre de nouvelles crises systémiques.⁴⁰

1-4-3- Le cadre des nouvelles mesures réglementaires Bâle III

L'orientation des nouvelles mesures réglementaires Bâle III s'articule autour de deux approches :

- Une approche micro-prudentielle: pour améliorer, au niveau de chaque établissement financier, la capacité à résister en période de stress à travers le renforcement des normes d'exigence de fonds propres, de liquidité et de standard de gestion des risques;
- Une approche macro-prudentielle : pour limiter la pro-cyclicité et renforcer la surveillance du risque systémique.

Sur le plan micro-prudentiel, parmi les mesures clés proposées, on peut citer : le renforcement de la qualité et de la quantité des fonds propres (partie numérateur du ratio de solvabilité). Autrement dit, les fonds propres «Noyau dur», composés d'actions et de

³⁹ Ibid, P.31

⁴⁰ Sellami (R.), Application des nouvelles réformes Bâle III dans le contexte du marché maghrébin, Le Maghreb en mouvement, édité par Kurt Salmon, 2011, PP. 44-45

bénéfices mis en réserve, devront présenter 7 % des activités de marché ou de crédit des banques, contribuant ainsi à limiter l'incitation à la prise de risque ;

L'amélioration de la couverture des risques de marché et de contrepartie (partie dénominateur du ratio de solvabilité) : durcissement par rapport aux accords Bâle II des règles de calcul des exigences en fonds propres, notamment sur les activités de marchés et de la titrisation qui ont été fortement impactées lors de la dernière crise financière. Il est question de mettre en place une série de mesures complémentaires pour mieux appréhender le risque en cas d'événement extrême ; l'encadrement du risque de liquidité.

Le Comité de Bâle propose la mise en place de deux ratios de liquidité : le Liquidity Coverage Ratio (LCR), ratio court terme qui exigerait des banques de détenir un stock d'actifs sans risque facilement négociables, afin de résister pendant trente jours à une crise ; et le Net Stable Funding Ratio (NSFR), ratio long terme qui vise le même objectif mais sur un an. En clair, les établissements de crédit ne pourraient investir dans des actifs à long terme qu'avec des ressources à long terme. Idem quant aux actifs à court terme ;

L'introduction d'un ratio de levier permet d'évaluer la taille des engagements des banques par rapport à la taille de leur bilan afin d'éviter un trop fort endettement des banques.

Le processus d'élaboration des règles Bâle III a fait l'objet d'un intense lobbying de la part des banques afin d'ajuster les modalités de mise en œuvre. Un délai assez long a été négocié afin de donner le temps aux établissements bancaires de se conformer aux nouvelles exigences et d'adapter éventuellement leurs activités et leurs business modèles sans menacer le financement de l'économie dans son ensemble :

Le renforcement progressif des règles de calcul des fonds propres ; 2013 jusqu'à 2019 ;

Ratio de liquidité : entrée en vigueur en 2015 pour le ratio court terme LCR et en 2018 pour le ratio long terme NSFR ;

Le ratio de levier n'a été détaillé qu'en 2015 et ne sera intégré dans le pilier 1 qu'en 2018⁴¹.

⁴¹ ABBAD (H.) et ACHOUCHE (M.), Réglementation prudentielle, stabilité financière et développement économique en Algérie, les actes du Colloque International - Algérie : Cinquante ans d'expériences de développement, Etat-Economie-Société, Alger, 2012. PP.14-15

Section 02 : Les principales théories de la gouvernance

Il n'existe pas de théorie pionnière de la gouvernance, Cette dernière est la résultante de plusieurs constructions théoriques. Ces courants appartiennent au même paradigme mais proposent des explications différentes de l'efficacité des organisations et de leur existence. Le premier courant est d'origine contractuelle et le second est d'origine cognitive.

2-1- Les théories contractuelles de la gouvernance

La notion centrale de l'approche contractuelle est celle de la firme perçue comme un nœud de contrats, un centre contractant chargé de gérer de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à la production. Trois théories constituent l'essence de ce courant contractuel :

2-1-1-La théorie des droits de propriété

A.A. Alchian et H. Demsetz sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété.⁴² La firme est définie comme un nœud de contrats (*nexus of contracts*) et le dirigeant a pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein du « nœud » coopératif. Au sein de la théorie des droits de propriété, Furubotn et Pjovich⁴³ ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droits de propriété. Ils décomposent les droits de propriété en trois grandes parties :

- **L'usus** : le droit d'utiliser le bien ;
- **Le fructus** : le droit d'en percevoir les fruits ;
- **L'abusus** : droit de décider du sort du bien et d'en faire ce que bon nous semble.

Selon la théorie néoclassique, la décomposition du droit de propriété entre les mains de plusieurs personnes a pour effet de réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi un propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage, et améliorer ses efforts au sein de son organisation.

Dans la firme managériale, il existe une séparation entre le management de l'organisation assuré par le manager et la propriété de la firme assurée par le détenteur de capital. Dans ce

⁴² Production, Information costs & Economic Organisation », The American Economic Review, Vol 62, N°5, Décembre 1972 p777-795

⁴³ Property Rights & Economic Theory », Journal of Economic Literature 10, December 1972, p.1137-1162

cadre le manager ne peut disposer que de l'usus alors que le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts et s'avérer être une source d'inefficacité.

En résumé, la théorie des droits de propriété nous indique que la séparation entre fructus, usus et abusus, qui symbolise l'entreprise managériale tend à atténuer l'efficacité des droits de propriété. Les parties en présence, bénéficiant chacune d'une partie des droits de propriété sur la firme vont, dès lors, poursuivre des intérêts pouvant être divergents.

2-1-2- La théorie de l'agence

M.C. Jensen et W.H. Meckling, fondateurs de la théorie de l'agence, s'inspirent à l'origine de la démarche d'Alchian et Demsetz, pour définir la firme comme nœud de contrats. Le modèle explicatif des structures de financement et d'actionnariat, est fondé sur les hypothèses d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts entre le dirigeant - propriétaire, les nouveaux actionnaires et les créanciers financiers.

Pour M.C. Jensen et W.H. Meckling « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque⁴⁴. Dans le cas présent, la relation d'agence concernera le principal (l'actionnaire) et son agent (le gestionnaire), ce dernier s'étant engagé à servir les intérêts du premier. De ces relations émane la notion de coûts d'agence, coûts qui résultent du caractère potentiellement opportuniste des acteurs (hasard moral) et de l'asymétrie d'informations entre les cocontractants (sélection adverse) :

- ✓ La sélection adverse, *ex ante*: l'agent dispose d'informations alors que les principaux ne les ont pas, il peut les cacher avant de signer le contrat.
- ✓ Le hasard moral *ex post*: les principaux ne sont jamais assurés que l'agent mettra tout en œuvre pour exécuter le contrat et ne poursuivra pas des objectifs qui lui sont propres.

Les coûts générés par une telle situation constituent les coûts d'agence, Ils représentent la perte de valeur par rapport à une situation idéale où il n'y aurait pas d'asymétrie

⁴⁴ Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure », Strategic Management Journal, 1976, p.305-360

d'informations et de conflits d'intérêts. Selon les théoriciens de l'agence une organisation est réputée efficace si elle minimise les coûts d'agence.

Pour M.C. Jensen et W.H. Meckling, les problèmes d'agence engendrent trois types de coûts⁴⁵

- ✓ Les coûts de surveillances (*monitoring expenditure*) : ce sont les coûts supportés par le principal pour s'assurer que son agent gère conformément ses intérêts.
- ✓ Les coûts d'obligation (*bonding costs*) : supportés par l'agent pour mettre en confiance le principal.
- ✓ Les pertes résiduelles (*residual loss*) : ce sont les coûts inhérents à la divergence d'intérêt entre le manager et les actionnaires (mauvaises allocations des ressources, choix d'une stratégie non optimale...).

Selon les analyses d'Alchian et Demsetz puis de Jensen et Meckling, la situation d'efficacité optimale est celle où la direction et la propriété sont assumées par une seule et même personne. Dans le cas contraire, les actionnaires, exposés à un hasard moral et à une sélection adverse résultant de l'autonomie croissante du manager, n'ont aucune certitude que ce dernier fera un usage optimal de leurs capitaux. Plus la part du capital de l'organisation possédée par le manager n'est faible, plus l'incitation à maximiser la rémunération des fonds propres est faible. Pour ces raisons, les relations entre les actionnaires et les dirigeants sont nécessairement conflictuelles. Les divergences d'intérêt sont de trois ordres⁴⁶

- ✓ Divergence entre les actionnaires et les managers quant à l'horizon des décisions ;
- ✓ Divergences quant à la perception du risque ;
- ✓ Divergences au sujet des avantages tirés par les dirigeants de leur position.

Dans une vision moins restrictive de la gouvernance, une autre définition est donnée par Charreaux : « Le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des mécanismes (organisationnels ou institutionnels) qui gouverne les décisions des dirigeants et définit leur espace discrétionnaire »⁴⁷. Cette définition permet d'inclure l'ensemble des mécanismes de gouvernance tendant à délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants. Jensen

⁴⁵ Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure », Strategic Management Journal, 1976, p.305-360

⁴⁶ Frédéric PARRAT : Le gouvernement d'entreprise, Editions MAXIMA, Paris 1999, p.37-38

⁴⁷ Gérard CHARREAUX et Philippe DESBRIERE « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle et Stratégie, Vol1,2, 1998, p.73

soutient qu'il existe seulement quatre forces de contrôles, externes et internes, qui peuvent servir à restreindre le pouvoir de décision des dirigeants :

- ✓ les marchés de capitaux ;
- ✓ le système juridique/politique/réglementaire ;
- ✓ les marchés des produits et des facteurs de production ;
- ✓ le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration.

2-1-3- La théorie des coûts de transaction

L'élargissement du cadre théorique et l'intégration d'autres stakeholders, particulièrement les salariés, ont conduit à la fondation de la théorie des coûts de transaction par O.E. Williamson. Cette théorie considère que la firme existe pour pallier les failles du marché, liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs.

Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts, la théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante). Elle explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs à financer. Pour O.E. Williamson, on internalise pour éviter d'être spolié et perdre le minimum de valeur par rapport à ce qui serait réalisable par rapport à l'optimum de premier rang, à l'économie du Nirvana.⁴⁸

S'appuyant sur le principe d'efficacité, O.E. Williamson définit les coûts de transaction, comme « les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de biens ou services entre firmes⁴⁹. Il décrit les coûts de transaction comme la somme des coûts *ex ante* de négociation et de rédaction du contrat reliant deux entités et des coûts *ex post* d'exécution, de mise en vigueur, et de modification du contrat, en cas d'apparition de conflits, il considère aussi que les coûts de transaction incluent les coûts d'agence⁵⁰.

⁴⁸ Gérard CHARREAUX, « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », Session inaugurale du colloque de l'Association Française de Finance, Paris, 2001, p.14.

⁴⁹ Economic Organization, Firms, Markets and Policy control », Wheatsheafbooks, 1986

⁵⁰ The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », Journal of Economic Literature, Vol XIX, 1981, p.1537-1568

L'efficacité des diverses institutions économiques doit donc s'apprécier par les coûts de transactions qu'elles engendrent. Ainsi les firmes, conçues comme des « structures de gouvernance interne » de transactions auparavant régies par les mécanismes du marché, existeraient du fait de leurs avantages en termes de coûts de transactions.

Williamson identifie deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts d'agence et donc les coûts de transaction :

- **Les mécanismes intentionnels :** permettant de gérer avec efficacité les transactions en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques, par exemple, l'intervention du conseil d'administration pour contrôler une transaction censée financer des investissements spécifiques à la firme. Le conseil d'administration est supposé capable par le biais des audits internes de déterminer les causes de dépassement des coûts prévisionnels et de décider en perspective du sort du dirigeant.
- **Les mécanismes spontanés :** de nature contractuelle, destinés à protéger les transactions concernant des actifs redéployables, à l'instar du marché, qui, selon Williamson sanctionne tout dépassement de coûts prévisionnels⁵¹ D'autres mécanismes existent aussi comme les garanties contractuelles, les procédures légales de règlement judiciaire...

Trois critiques sont faites principalement à ces travaux. Elles concernent le caractère partiel des explications, la nature statique des modèles et le non prise en compte des spécificités institutionnelles des différents cadres nationaux⁵².

La théorie de l'enracinement, plus récente, souffre également de ce biais, mais surmonte partiellement le problème du caractère statique des explications (Il convient de noter que le cadre institutionnel est intégré dans la théorie de Williamson mais sous forme de paramètres. Ses travaux sur la théorie des coûts de transaction, n'expliquent cependant pas l'évolution du cadre institutionnel lui-même, considéré comme exogène).

⁵¹ O.E. WILLIAMSON, « The Economic Institutions of Capitalism », The Free Press, New-York, 1985

⁵² : Gérard CHARREAUX, « Le gouvernement des entreprises, Corporate Governance, Théories et faits », Economica, Paris ,1997

Section 03 : Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de la banque

Pour illustrer le lien entre la gouvernance bancaire et l'audit interne on fait recours à la définition de l'audit interne approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'administration de l'IFACI « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une entreprise 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 entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management de risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Cette définition assigne à l'audit interne la mission de contribuer au management des risques et à la bonne gouvernance. En outre, l'audit interne est un métier qui a pour mission d'évaluer les décisions, les procédures, les processus de gestion, l'organisation elle-même (il donne de la visibilité aux dispositifs internes de l'entreprise), ce qui veut dire que quand on prend une décision pour une bonne gouvernance, il faut l'évaluer pour voir si la décision prise est bonne⁵³. .

Ainsi, l'audit interne joue un rôle déterminant dans la bonne gouvernance. C'est la raison pour laquelle, **la norme 2130** de l'audit interne a bel et bien précisé les aspects sur lesquelles l'audit interne doit porter son évaluation en matière de la gouvernance d'entreprise⁵⁴ Promouvoir les règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;

- Garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- Bien communiquer aux services concernés au sein de l'organisation des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- Fournir une information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination efficace de leurs activités ;
- 2130. A1- l'audit doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique ;
- 2130. C1- les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs et objectifs généraux de l'entreprise.

⁵³ Gouesse. G.B, « L'audit interne n'est pas un métier qui se pratique de manière désordonnée », Washington, 2010

⁵⁴ Bertin. E, p 152.

Selon l’IIA (2006), l’audit interne en tant que juge et conseiller, il doit fournir des évaluations indépendantes et objectives sur la pertinence et l’efficacité de la structure et des mécanismes de gouvernance. Il doit agir en tant que moyen de changement en recommandant des améliorations, afin d’accroître l’efficacité du processus de gouvernance.

En raison de la complexité de l’environnement bancaire, l’audit interne doit donner une assurance que tout est sous contrôle en présentant des preuves, des explications et des recommandations pour les dirigeants de la banque chargés de la gouvernance. L’audit interne contribue à l’atteinte des objectifs de l’organisation et cela à travers l’évaluation et le renforcement de la gouvernance.

Conclusion

Ce troisième chapitre nous a permis d'aborder les aspects théoriques de la gouvernance bancaire, et de faire ressortir le lien avec la fonction de l'audit interne.

L'audit est devenu un élément indispensable au sein de la gouvernance de la banque afin qu'il détecte les erreurs et les anomalies et limiter les éventuels risques.

L'audit interne apporte des informations précises sur les risques et sur le système de contrôle interne ce qui nous permet d'affirmer que l'audit interne est un acteur clé dans la gouvernance bancaire.

Chapitre IV

Le cadre pratique de la mise en place de la démarche d'audit interne

Introduction

L'environnement bancaire est devenu très instable, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à leur activité. Certes dans cet environnement, il devient vital d'auditer la banque.

La banque doit se doter d'un système de contrôle afin de garantir une gestion saine et prudente de l'activité, celui-ci est représenté par l'Audit interne qui s'assure, dans le cadre de ses missions d'audit, de la conformité et de l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne et vérifier le respect de la réglementation et des procédures.

L'audit bancaire constitue une étape importante pour toutes les banques qui cherchent une meilleure optimisation de leur gestion globale.

La première section de ce chapitre, concernera une présentation de la banque en générale et de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural BADR en particulier

La deuxième et dernière section, portera sur l'étude de cas que nous avons réalisée au niveau de la BADR sur le déroulement de la mission d'audit.

Section 01 : Présentation de la BADR banque

1-1- Définition de la banque

La banque est l'une des premières ressources de financement de l'activité économique, elle joue un rôle important dans l'économie.

Une banque est une entreprise au sens juridique particulière qui s'occupe des dépôts d'argent et des moyens de paiement. Elle a pour fonction de proposer des services financiers :

- recevoir des dépôts d'argent ;
- collecter l'épargne ;
- gérer les moyens de paiement ;
- accorder des prêts.

1-2- Les risques bancaires

Avant de présenter les risques bancaires il semble important de définir la notion de risque en elle-même.

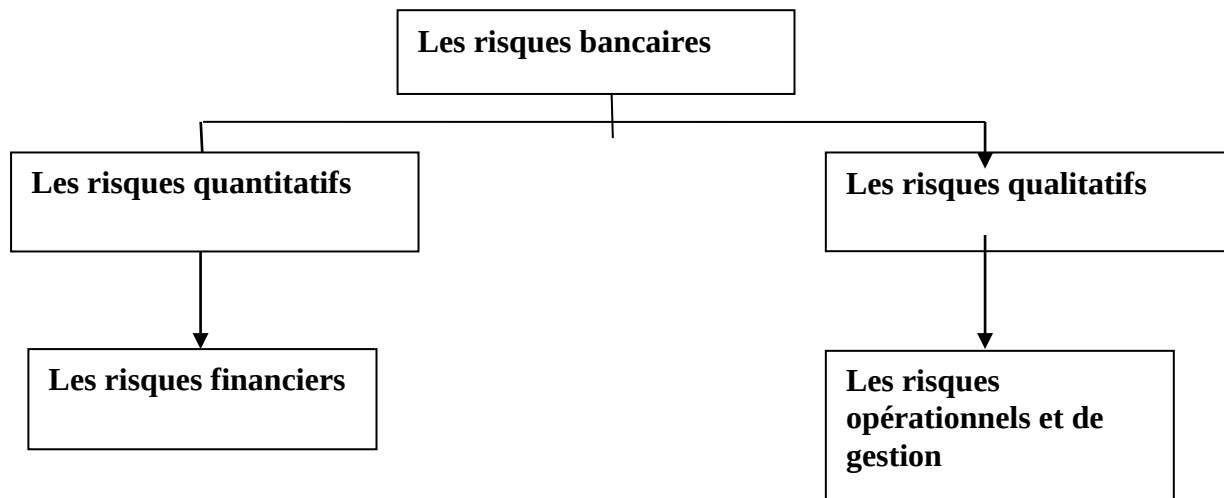
1-2-1- Définition du risque

Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou d'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 dans une situation exposante.

1-2-2- Définition des risques bancaires

Toute activité économique présente un risque, le secteur bancaire est lui aussi exposé au risque dans l'exercice de son activité. Il existe six catégories de risque : risques financiers, risques de crédit ou de contrepartie, risques commerciaux, risques sur les biens et les services, risques opérationnels et techniques, et les risques de gestion interne. Chaque catégorie de risques comporte elle aussi des différents types de risques.

Figure 1: les différentes catégories de risques bancaires



Source : Institut Algérien des Hautes Etudes Financières

A- Les risques financiers

Les risques financiers restent très importants dans les établissements de crédit même si sa gestion devient de plus en plus rigoureuse à cause de la réglementation prudentielle.

On distingue dans cette catégorie :

- **Risque de crédit**

Le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens de l'article 2 du règlement n° 91-09 du 14 août 1991, fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

- **Risque de concentration**

Le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à :

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

1. Risque de taux d'intérêt global

Le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché mentionnés au (4) ci-après.

2. Risque de règlement

Le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants.

Ce risque comprend notamment le risque de règlement-contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement-livraison (risque de non livraison de l'instrument).

3. Risque de marché

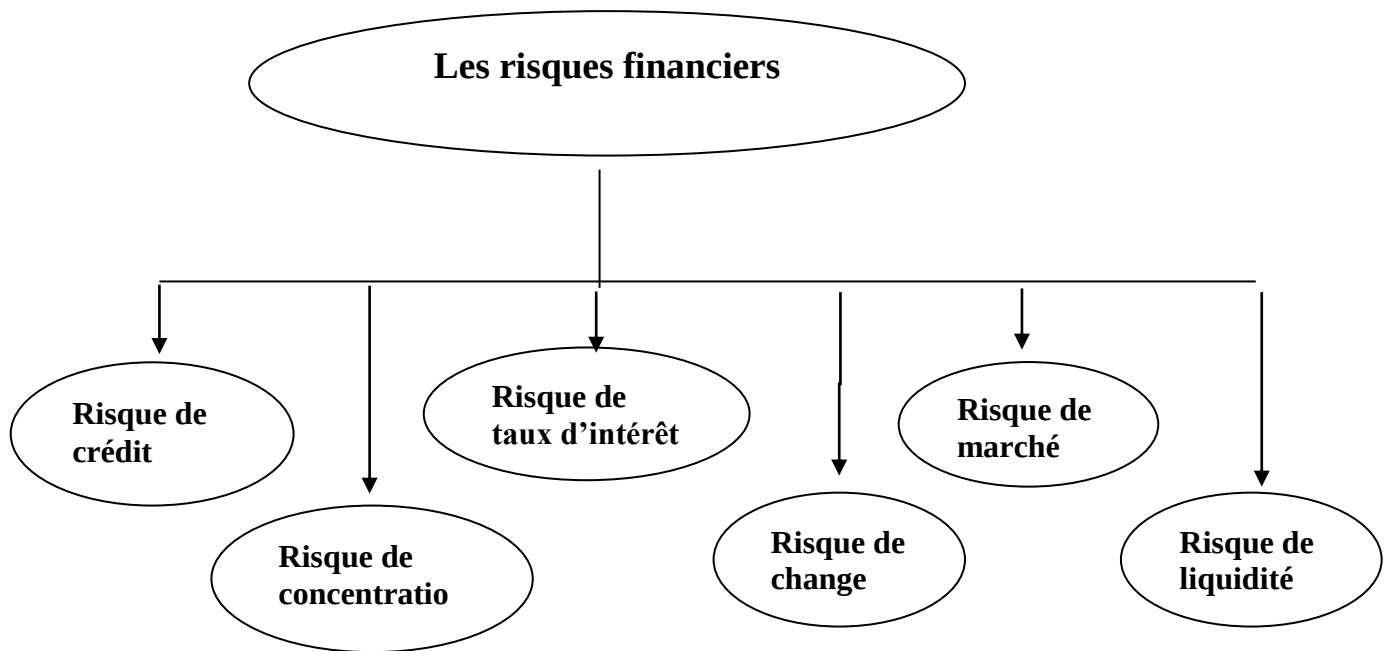
Les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, recouvrent notamment :

- les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;
- le risque de change.

4. Risque de liquidité

Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.

Figure 2: les différents risques financiers



Source : Institut Algérien des Hautes Etudes Financières

B- Les risques opérationnels et de gestion

1. Risque juridique

Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations.

2. Risque de non-conformité

Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant.

Risque opérationnel

Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs.

Il inclut les risques de fraude interne et externe.

Section 2 : Le contrôle interne au niveau de la banque

Il est essentiel, de savoir l'emplacement de l'audit interne au niveau de la banque et particulièrement au niveau de la BADR banque.

2-1- Présentation de la Banque

2-1-1- Historique de la BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est une institution financière nationale créée par décret N° 82-10 du 13 mars 1982 sous la forme juridique de société par actions au capital social de 2.200.000.000 DA.

Cette institution a commencé son activité effectivement le 01/11/1982, date de ses premières opérations de compensations.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une entreprise publique économique à gestion autonome.

Depuis 1999, le capital de la BADR a augmenté et atteint le seuil de 33.000.000.000 Dinars. Son siège social se situe au Boulevard Colonel AMIROUCHE –Alger.

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés activistes au sein des structures centrales, régionales et locales.

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « BANKERS AL MANACH » (édition 2001) 1ère au niveau national, 13ème au niveau africain et 668^{ème} au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

2-1-2- Les missions de la BADR

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont

- ✓ Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie
- ✓ L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande
- ✓ La réception des dépôts à vue et à terme
- ✓ La participation à la collecte de l'épargne
- ✓ La contribution au développement du secteur agricole
- ✓ L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.
- ✓ Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

2-1-3- Les objectifs de la BADR

- ✓ L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- ✓ La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- ✓ L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- ✓ L'extension et le redéploiement de son réseau.
- ✓ La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- ✓ L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- ✓ Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

2-2- Les différents niveaux de contrôle interne au niveau de la banque

Le contrôle interne (CI) concerne la banque dans toutes ses activités. Il s'applique aux biens, aux individus et aux informations, quelles que soient les circonstances ou l'époque de l'année.

Toutefois, on ne peut contrôler que ce qui est organisé. L'ensemble des activités de la banque doit, au préalable, être structuré : définition des niveaux de contrôle, organisation rigoureuse de la fonction.

2-2-1- Contrôle du premier niveau

Il s'agit de l'ensemble des contrôles effectués au sein de chaque service ou de chaque unité opérationnelle initiant des opérations administratives ou bancaires. Les principes d'organisation et les règles de procédures doivent être conçus de façon à constituer un premier degré véritablement efficace. En pratique, ces contrôles s'intègrent dans les processus opérationnels et fonctionnels pour en assurer le déroulement correct. Il vise à s'assurer de l'exactitude de la conformité des opérations, du déroulement correct des procédures et de leur adéquation à la nature des opérations et des risques qui y sont associés. Ce processus en continu peut permettre de découvrir et de corriger rapidement les situations anormales, comme des dépassements de plafond d'engagement.

2-2-2- Contrôles du deuxième niveau

Les contrôles de deuxième niveau sont organisés à un niveau hiérarchique supérieur. On y retrouve tout ceux effectués par des services n'ayant pas générer eux-mêmes les opérations :

Chaque responsable de département a pour mission, dans le cadre de ses responsabilités de management, d'organiser des contrôles réguliers. Ceux-ci doivent être effectués dans chaque département périodiquement et régulièrement (sur une base mensuelle par exemple). Ils doivent être formalisés par écrit pour ne pas laisser la place à la moindre ambiguïté.

En pratique :

La fréquence des contrôles dépend de la nature de la transaction à vérifier. Si le contrôleur souhaite par exemple s'assurer de la sécurité du coffre-fort, bien que cette situation présente un risque important pour la banque, ce contrôle ne sera effectué qu'une fois ou, au mieux deux fois par an. Ainsi, toute opération à caractère stable est faiblement contrôlée. En revanche, une opération jugée volatile fera l'objet de contrôles plus fréquents. Il s'agit notamment du domaine informatique, où les changements de systèmes sont assez fréquents, ou encore de la trésorerie de la banque.

Les contrôles de second niveau répondent au contrôle permanent demandé dans le cadre du dernier règlement du contrôle interne en Algérie.

2-2-3- Contrôles de troisième niveau

Ils sont exercés par le département ‘‘Audit Interne’’ pour s’assurer de la réalité des contrôles de premier et de deuxième niveaux. Ils sont eux-mêmes complétés par la mission réalisée par l’inspection générale du groupe. Ce département lui est d’ailleurs rattaché. Au-delà de sa mission, il a pour principal objectif de s’assurer du bon fonctionnement du contrôle interne dans le cadre notamment de l’application du règlement de 2010

Son action s’organise sur la base d’un plan d’audit annuel soumis à la direction. Elle porte sur toutes les activités de la banque, sans aucune exclusion.

Des interventions internes ou externes sont faites à sa demande. Le contrôle et ou mission d’audit font l’objet de notes de synthèse ou de rapports qui lui sont transmis ainsi qu’aux responsables des services audités.

L’audit interne participe à la surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et fournit une évaluation indépendante de son adéquation et de sa conformité avec les procédures et la politique décidée par la banque. Dans l’exercice de cette mission, la fonction d’audit interne aide la direction générale et le conseil de surveillance, qui tient lieu de comité d’audit, à assumer effectivement et efficacement leurs responsabilités en matière de dispositif de contrôle.

D’un point de vue global, le champ d’intervention de l’audit interne porte sur l’ensemble des activités de la banque. Les missions programmées par le département audit ont pour vocation de tester que le contrôle effectué par le contrôle permanent est bien assuré.

Un compte-rendu semestriel d’activités et les résultats du contrôle interne sont présentés à l’organe délibérant ainsi qu’un rapport annuel des éléments essentiels et des enseignements principaux des mesures de risques, notamment de réparation des engagements par zone de vulnérabilité. Enfin, un contrôle interne structuré associé à une fonction d’audit interne, et un audit externe indépendant participent au gouvernement d’entreprise sain. Cette organisation est la clé d’un contrôle fiable et efficace face aux nouveaux défis de l’environnement bancaire et financier.

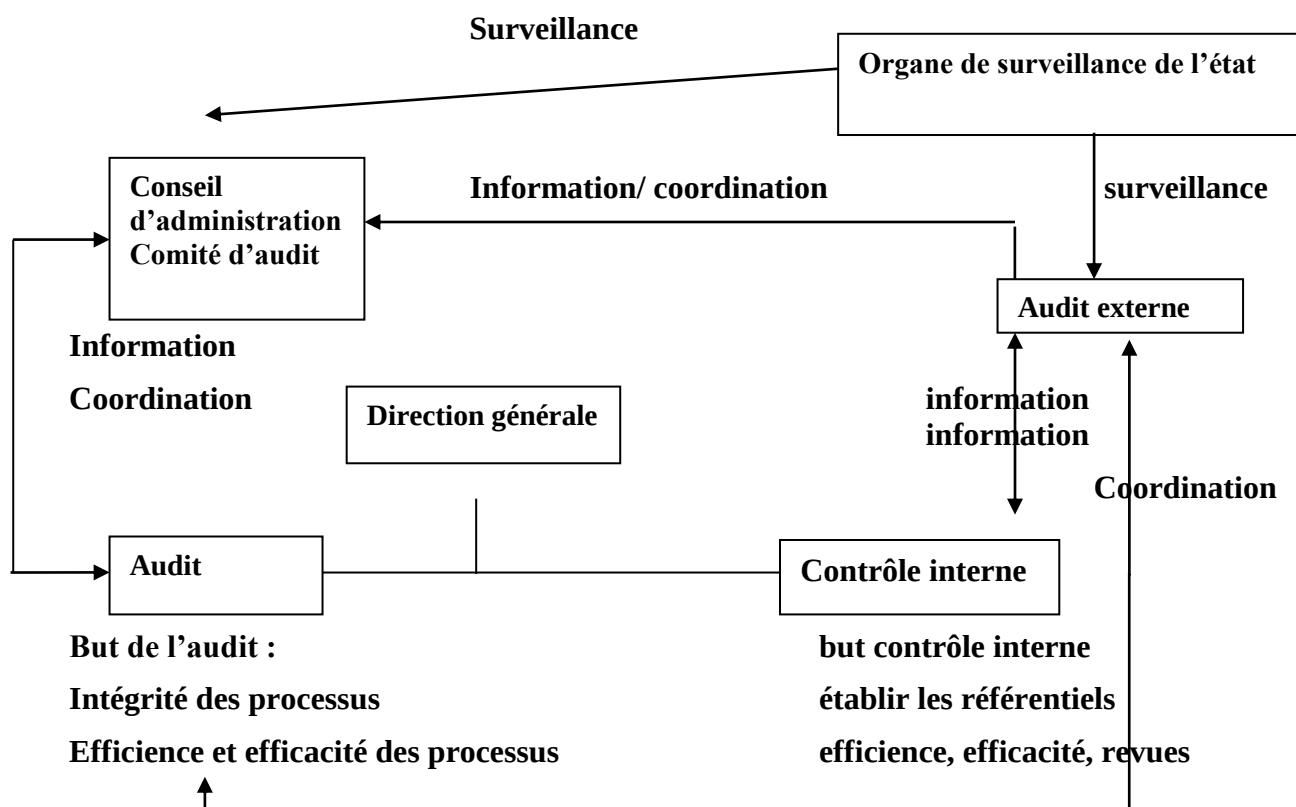
2-2-4- La coordination des acteurs dans le système de contrôle

Le besoin de coordination se situe à plusieurs niveaux selon la taille des organisations et leur degré d’internationalisation. Dans le contexte d’une banque de taille mondiale, la

complexité augmente et le besoin de coordination et de pilotage est d'autant plus lourd et coûteux.

Le point décisif réside dans la qualité de la coordination entre les instances de la gouvernance. Le schéma ci-après résume ces besoins.

Figure 3: la coordination des acteurs



Source : Audit Interne Elisabeth BERTIN

2.3 Audit interne au niveau de la BADR

Au niveau de la BADR, la mission d'audit est effectuée par l'Inspection Régionale et Audit qui est rattachée hiérarchiquement à l'Inspection Générale et Audit puis au Comité d'Audit, lui-même rattaché la direction générale de la BADR.

L'inspection régionale et audit de Tizi-Ouzou est créé en 2009. Elle opère sur trois wilayas Bejaia, Bouira et Tizi-Ouzou

L'Inspection Générale et Audit a engagé des réformes allant dans le sens du renforcement du contrôle de la banque.

2-3-1- Champs d'intervention de l'IGA

L'Inspection Générale et Audit (IGA) intervient à posteriori sur place et à distance à travers des missions d'Audit effectuées au niveau de toutes les structures de la Banque.

- **Le contrôle périodique**

Le contrôle périodique s'exerce à posteriori par l'IGA par le biais des missions d'Audit effectuées par :

L'Inspection Centrale et Audit chargée des structures Centrales auprès de Structures Centrales et leurs démembrements ;

Les Inspections Régionales et Audit auprès des Agences locales d'exploitation (ALE) et des Groupes Régionaux d'Exploitation (GRE).

Toutefois, l'Inspection Générale et Audit peut confier des missions à toute Structure de Banque A distance : Au travers des reportings et sur dossiers.

- **Structures à contrôler**

Toutes les Structures de la Banque sont soumises au contrôle :

- Agences Locales d'Exploitation ;
- Groupes Régionaux d'Exploitation ;
- Structures Centrales ;
- Démembrements des Structures Centrales.

- **Ces missions sont**

- Générales, lorsqu'elles portent sur toute l'activité d'une structure.
- Thématiques, lorsqu'elles portent sur un compartiment ou une fonction.
- Inopinées, lorsqu'elles portent sur un sujet précis (ce type de mission est réalisé par les GRE pour le compte de l'IGA).

2-3-2- Démarche du contrôle

Pour effectuer une mission d'audit, l'auditeur fait recours à un canevas d'audit qui est conçu pour chaque fonction ou thème. Il est adapté selon qu'il s'applique à la Structure Centrale, Régionale ou Locale.

- **Choix des thèmes**

Le choix des thèmes découle des informations recueillies à partir de :

- La cartographie des risques relative aux situations antérieures ;
- La restitution d'informations à travers les différents reportings véhiculant des signaux d'alerte ;
- Résultats des missions inopinées ;
- L'exploitation des dossiers de fonds ;
- Conclusions des rapports établis par des organes externes (IGF, Banque d'Algérie, Commissaires Aux Comptes etc...).
- Structures Centrales de la Banque.

- **Les thèmes au niveau Agence Locale d'Exploitation**

- Les Opérations de Caisse et de Portefeuille ;
- L'aspect Administratif et Comptable;
- La Monétique ;
- L'aspect Juridique ;
- Les Crédits à la Clientèle ;
- Le Commerce Extérieur ;
- La Banque-Assurance.

2-3-4- Ordre de mission

Toutes les missions s'ouvrent par un « Ordre de Mission » qui donne mandat d'accès à l'Auditeur.

Il doit être impérativement présenté au démarrage de la mission et une copie remise à la structure concernée.

- **L'ordre de mission est signé par**

L'Inspecteur Régional, lorsqu'il s'agit d'une mission engagée auprès d'un GRE ou d'une ALE

- **L'ordre de mission doit mentionner**

- Les noms et prénoms des Auditeurs ou Inspecteurs,
- Le type de mission (Audit ou Inspection),
- L'objet de la mission.
- La structure à visiter.

- La date de début de mission,
- Les moyens de transport utilisés.

2-3-5- Durée des missions

La durée de la mission d'Audit est déterminée en fonction de l'importance de la structure à Auditer et du thème.

La durée de référence d'une mission d'Audit est de trente (30) jours calendaires.

Cette durée comprend les investigations et la finalisation du rapport ; elle prend effet à compter de la date de l'entame de la mission.

A titre exceptionnel, cette durée peut être prolongée ou écourtée sur accord de la structure ordonnatrice et ce, sur la base d'arguments fondés.

2-3-6- Information sur les missions

La hiérarchie de l'entité à Auditer est informée par le responsable de la structure d'Audit et d'Inspection ordonnatrice (ou son intérimaire) de la présence de la mission au début de celle-ci et ce par le moyen le plus rapide.

2-3-7- Reconversion d'une mission

Toute mission d'Audit qui décèlerait au cours de ses investigations des faits de nature préoccupante, doit se transformer en mission d'Inspection.

La mission d'Audit reprendra ses travaux dès la fin de la mission d'Inspection.

La décision de reconversion relève des pouvoirs de l'Inspection Générale et Audit.

2-3-8- Fréquence des missions

Chaque Structure (ALE/GRE/ Structure Centrale), fait l'objet de deux (02) missions d'Audit par an.

En cas de nécessité, la fréquence peut être revue à la hausse durant le même exercice.

Le délai minimum entre deux missions d'Audit auprès d'une même structure est de six (06) mois.

- **Mesures urgentes**

Lorsqu'une mission d'Inspection décèlerait au cours de ses investigations des situations pouvant nuire aux intérêts de la banque, une synthèse préliminaire assortie de propositions est aussitôt adressée à M. le Président Directeur Général avant même la clôture de la mission.

Il s'agit notamment des situations pouvant donner lieu à des dépôts de plainte, des interdictions de sortie du territoire national etc....

2-3-9-Mise en œuvre des recommandations

- **Levée des dysfonctionnements**

La levée des dysfonctionnements incombe à la structure Auditée ou Inspectée pour ceux relevant de sa gestion et aux structures hiérarchiques et supérieures pour ceux relevant de leur compétence et ce dans le strict respect des délais requis.

- **Suivi de la levée des dysfonctionnements :**

Cette tâche est assurée par :

L'IRA lorsque il s'agit des missions au niveau ALE et GRE ;

L'Inspection Centrale et Audit chargée des structures centrales lorsque il s'agit des missions au niveau central.

2-3-10-Evaluation

L'IGA contribue à l'évaluation des performances tant des structures que des responsables sur la base des résultats des différentes missions de contrôle.

Cette évaluation repose sur des critères objectifs, tels que :

- Le nombre et la récurrence des dysfonctionnements ;
- L'impact des dysfonctionnements sur la gestion (Degré d'incidence) ;
- Les efforts fournis en matière d'assainissement ;
- Autres critères.

2-3-11-Obligations et responsabilités

- **De l'Inspection Générale et Audit**

L'Inspection Générale et Audit assume ses fonctions d'une manière objective et indépendante par rapport à l'ensemble des structures à l'égard desquelles elle exerce ses missions.

Elle est placée au sein de l'organisation de la Banque, dans une position qui lui permet d'exercer ses missions dans toutes les structures de la Banque avec la possibilité d'exprimer et de faire connaître librement ses constatations, ses appréciations et ses recommandations.

L'Inspection Générale et Audit, rend compte de ses conclusions et propositions à Monsieur Le Président Directeur Général.

Dotée d'un statut particulier consacrant une évolution de carrière harmonieuse au corps des Auditeurs et Inspecteurs, l'Inspection Générale et Audit doit veiller en permanence à l'amélioration des connaissances techniques et pratiques de son personnel.

Le dynamisme de chaque Auditeur et Inspecteur, sa motivation et sa formation permanente sont des conditions essentielles à l'efficacité de l'action de l'Inspection Générale et Audit.

Le choix du personnel désirant intégrer le corps de l'IGA (interne ou externe) est opéré d'une manière rigoureuse et les éléments qui ne remplissent pas les conditions requises pour l'exercice de la fonction « contrôle » sont redéployés vers d'autres Structures.

L'Inspection Générale et Audit doit mettre à la disposition des Auditeurs et Inspecteurs les moyens nécessaires à l'exercice de leur fonction.

Toute mission d'Inspection ou d'Audit doit faire l'objet d'une évaluation financière.

- **De l'Auditeur:**

L'Auditeur est tenu de :

- Respecter les règles déontologiques relatives à la profession ;
- Etre objectif et neutre ;
- Etre animé du sens de l'observation et d'un esprit de curiosité
- Etre courtois et maître de soi en toute circonstance ;
- S'abstenir de porter un jugement ;
- Etre exhaustif et pertinent dans la constatation des faits.

L'Auditeur doit veiller en permanence à l'amélioration de ses connaissances techniques, afin d'assurer une meilleure efficacité dans ses interventions.

Il doit adopter une attitude de réserve et s'abstenir de communiquer sur tout sujet qui ne s'inscrit pas dans le cadre de sa mission.

Il ne doit pas divulguer d'informations ou documents à caractère confidentiel ou concernant une quelconque structure de la banque.

- **Des Structures Auditées ou Inspectées et leurs hiérarchies**

Les Structures Auditées ou Inspectées ainsi que leurs hiérarchies sont tenues de mettre à la disposition de la mission, les moyens nécessaires au bon déroulement des travaux notamment :

- La documentation (dossiers - Journées comptables - Etats financiers etc...) ;
- L'accès au système informatique pour consultation et/ou édition ;
- Autres documents et/ou informations.

En fonction des besoins de la mission, les photocopies des documents demandés, revêtues du cachet humide de la structure visitée, doivent être remises au chef de mission.

2-4- Les écrits d'une mission d'audit interne

Dans cette partie de notre étude de cas nous présenterons les principaux écrits concourants à la réussite d'une mission d'audit interne. Ces écrits sont rédigés avec clarté, précision et correction, de façon structurée, synthétique et concis.

Les écrits en audit interne sont :

- La lettre de mission ;
- Le questionnaire de contrôle interne ;
- La FRAP ;
- Les recommandations ;
- La synthèse ;
- Le rapport d'audit ;
- Le plan d'action,
- L'évaluation de la satisfaction des parties prenantes.

2-5- La lettre de mission :

La lettre de mission doit être précise quant au contenu de la mission. Elle permet aux audités d'être prévenus par voie hiérarchique et de s'organiser.

Elle contient :

- Les objectifs généraux de la mission ;
- Les raisons motivant cette mission ;

- Le périmètre couvert ;
- Les processus examinés ;
- La constitution de l'équipe d'audit ;
- Le déroulement de la mission ;
- Le planning de la mission ;
- Le mode de restitution ;
- Le suivi des recommandations.

➤ **Le questionnaire de contrôle interne :**

Le questionnaire est une grille d'analyse qui permet à l'auditeur de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne. Il comprend un ensemble de questions qui n'admettent, pour l'essentiel, que les réponses « oui » ou « non » qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du contrôle.

Les réponses négatives désignent les faiblesses du dispositif de contrôle interne, alors que les réponses positives désignent les points forts.

L'auditeur devra ensuite évaluer l'impact des « non » sans oublier de vérifier la véracité des « oui ».

➤ **La F.R.A.P**

La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail et communique avec l'audité concerné.

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

Toutes FRAP produite par l'auditeur, doit être approuvée par le chef de mission et validée avec les audités concernés au fur et à mesure de l'avancement du travail sur le terrain.

➤ **Les recommandations**

Que doit faire l'auditeur lorsqu'il constate une faiblesse de contrôle interne ?

L'auditeur doit communiquer avec les audités pour valider l'observation et analyser les moyens à mettre en œuvre pour résoudre les dysfonctionnements.

Le constat est tel un diamant brut, il ne vaut qu'une fois correctement transformé.

Pour cela, il faut :

- Etayer l'observation par des faits tangibles ;
- Appuyer le commentaire sur un raisonnement ;
- Qualifier le risque encouru (probabilité, impact, cout, exposition, etc.).
- L'auditeur doit hiérarchiser les recommandations selon deux critères évalués :
 - Importance, enjeu (impact sur les risques et les objectifs fixé par le management) ;
 - Difficulté de mise en œuvre.

➤ **La synthèse (réunion de clôture)**

La réunion de synthèse est un élément essentiel de la mission d'audit.

Elle constitue un premier constat global sur la mission et répond au besoin légitime du responsable du site d'être informé.

Elle prépare la rédaction du rapport d'audit et s'appuie sur une ossature qui correspond à celle qui sera reprise dans le rapport : énoncé des faiblesses, ordonnancement par thème.

Elle doit permettre de tester l'acceptabilité des observations avant leur intégration dans le rapport.

La synthèse ne constitue pas une conclusion mais une ouverture et doit ménager le temps nécessaire de recul, pour la rédaction du rapport des conclusions définitives.

➤ **Le rapport d'audit**

Le rapport d'audit interne constitue le point culminant de la mission d'audit et non sa fin. Il permet de déclencher les réflexions de la Direction Générale et les actions de progrès des responsables directement concernés.

Ce document doit, en termes complets, exacts, clairs, objectifs, concis et constructifs, exposer l'objet de la mission et l'étendue des travaux effectués. De même il doit énumérer les constats relevés et les recommandations émises.

Dans ce rapport, le diagnostic des faiblesses est précis et détaillé. Les risques sont mis en évidence le plus clairement possible.

Le rapport d'audit est structuré comme suit :

- Présentation succincte de l'entité ;
- Rappel des objectifs de l'audit ;
- Note de synthèse ;

- Constats ;
- Recommandations.

L'émission du rapport se fait dans un délai court suite à la mission.

Il faut garder à l'esprit qu'on évalue des systèmes et non des personnes.

Pour élaborer un rapport d'audit, on a cinq règles de base :

- Règle 1 : chaque page constitue une **entité logique** ;
- Règle 2 : le style employé est **précis et synthétique** ;
- Règle 3 : les **graphiques** sont privilégiés par rapport au texte ;
- Règle 4 : éviter les tableaux de chiffres, longs à **comprendre et à interpréter** ;
- Règle 5 : l'ensemble des renseignements nécessaires à la bonne compréhension figure sur la page.

✓ **Règle 1 : chaque page constitue une entité logique :**

- Un seul message par page ;
- Une seule idée par message ;
- Le message est en haut de la page ;

Le lecteur doit pouvoir avoir une idée précise du rapport en tournant les pages et en ne lisant que les messages.

✓ **Le style employé est précis et synthétique :**

- Faire des phrases courtes, structurées et bien ponctuées ;
- Choisir un vocabulaire simple et concret ;
- Bannir les abréviations.

Un lecteur complètement étranger au sujet, doit être capable de comprendre le rapport.

✓ **Règle 3 : les graphiques sont privilégiés par rapport au texte :**

Exemple pour un message identique : en 2015, la banque a varié les supports publicitaires en fonction des segments ciblés.

✓ **Règle 4 : éviter les tableaux à chiffres, longs à comprendre et à interpréter.**

Remplacer les chiffres par des graphiques plus parlants :

✓ **Règle 5 : l'ensemble des renseignements nécessaires à la bonne compréhension figure sur la page**

➤ **le plan d'action**

Le plan d'action est :

- élaboré par les audités sur la base des recommandations proposées par les auditeurs ;
- décidé par eux avec leur hiérarchie ;
- communiqué à la Direction Générale pour validation.

La valeur ajoutée de la mission d'audit est démontrée par la capacité à définir, faire accepter et faire mettre en œuvre les recommandations.

Le suivi des recommandations doit être effectué.

Le plan d'action constitue une sorte de « constat » entre les auditeurs (qui proposent les recommandations) et les audités (qui acceptent de résoudre les problèmes).

➤ **Evaluation de la satisfaction du client**

S'inscrivant d'une démarche qualité, il est intéressant pour l'audit interne d'obtenir un retour sur les apports de la mission

Ce retour peut prendre la forme d'un questionnaire adressé au « commanditaire de la mission », en lui demandant de se prononcer sur :

- L'adéquation de la durée de la mission à ses objectifs ;
- La compréhension par les auditeurs des particularités et des risques spécifiques à l'activité auditée ;
- La pertinence des constats ;
- Les rapports des recommandations effectuées, etc.

Il peut être intéressant aussi d'avoir un retour de la part des audités en leur demandant de se prononcer sur :

- Le déroulement de la mission dans son ensemble ;
- La collaboration avec les auditeurs internes, etc.

Section 3 : Importance et le déroulement de la mission d'audit

Les missions d'Audit étant une source d'informations, il est nécessaire que leurs résultats soient traités et consolidés afin de :

- Constituer une aide à la décision ;
- Contribuer au plan d'action de la banque ;
- Améliorer les performances ;
- Améliorer la qualité des services fournis à la clientèle.

Pour cela, il est mis en place un nouveau mécanisme d'analyse des dysfonctionnements basé sur les paramètres déclinés ci-dessous :

- Le degré d'incidence des dysfonctionnements ;
- Le niveau de responsabilité ;
- Les causes ;
- La période de survenance des dysfonctionnements ;
- Les recommandations prodiguées ;
- Les délais accordés pour la levée des dysfonctionnements ;
- Les structures chargées de la mise en œuvre des recommandations.

3-2-Déroulement des investigations et utilisation des documents d'analyse

La conduite à tenir par les intervenants soit lors des investigations ou lors de la phase de consolidation périodique est uniforme pour l'ensemble des Structures de l'Inspection Générale et Audit.

3-2-1- Phase Investigations

Avant l'entame des investigations, le chef de mission procède au renseignement de la fiche de présentation de l'entité Auditée en reprenant toutes les informations requises.

L'équipe de la mission procède ensuite au choix de l'échantillon par thème et/ou sous/thème à l'appui de la fiche y afférente en faisant ressortir les indications ci-après :

- La population existante (nombre de dossiers, nombre de comptes, etc....) ;
- L'échantillon retenu pour les investigations (le nombre et la nature) ;

- Les critères de choix de l'échantillon (exemples : volume des dossiers, montant, etc...) ;
- L'identification des éléments de l'échantillon (Nom, raison sociale, Numéro de compte et autres informations jugées utiles) ;

Au cours des investigations et pour chaque dysfonctionnement constaté, l'auditeur rédige la fiche descriptive du dysfonctionnement. Une fois rédigée, cette fiche est présentée au responsable de la Structure Auditée qui doit procéder sur place à sa validation (avec ou sans réserves).

Au final, cela équivaut à la validation du rapport définitif, lequel en fait est constitué entre autres de ces fiches descriptives des dysfonctionnements.

3-2-2-Conférence de fin de mission

A l'issue des investigations, une conférence de fin de mission est tenue en présence de l'équipe de la mission, un représentant de l'Inspection et Audit Régional, le Responsable de la Structure Auditée et un représentant de sa hiérarchie.

Cette conférence a pour objet :

- d'exposer et de débattre des constats préalablement validés avec ou sans réserves ;
- d'expliquer les recommandations préconisées
- de convenir des délais pour la mise en œuvre et la concrétisation de ces recommandations ;
- de remettre le rapport au Responsable de la Structure Auditée et copie à sa hiérarchie.

Cette conférence est matérialisée par un Procès-verbal normalisé, établi en trois (03) exemplaires dont :

- Un (01) exemplaire est remis au responsable de la Structure Auditée ;
- Un (01) exemplaire est remis à sa Hiérarchie ;
- Un (01) exemplaire est destiné à l'Inspection Régionale et Audit.

3-2-3- Phase traitement par mission

Une fois en possession de l'ensemble des documents relatifs à la mission d'Audit (Fiches constituant le rapport), le Chef de Département Régional «Réalisation et Suivi» assisté de l'Inspecteur ou l'Auditeur Sédentaire procède à l'analyse des dysfonctionnements relevés.

A travers cette conclusion, il est mis en évidence les principaux faits saillants pouvant conduire à une évaluation globale de la situation.

A l'issue de cette étape de traitement, le rapport (l'ensemble des fiches le composant) sont transmis à l'Inspection Centrale et Audit « Réseau » compétente dans les délais requis (trente jours calendaire).

3-2-4 -Phase Suivi par mission

Un suivi des travaux doit être assuré par l'Inspecteur ou l'Auditeur sédentaire sous la responsabilité du Chef de Département Régional « Réalisation et Suivi».

Il doit s'enquérir auprès de la Structure Auditée des régularisations opérées par le moyen le plus rapide (Fax etc...).

3-2-5-Phase Consolidations Trimestrielles

Des situations trimestrielles consolidées destinées à l'IGA doivent être élaborées par le Chef de Département Régional « Analyse et appréciation des risques » assisté de l'Inspecteur ou l'Auditeur Sédentaire.

Il s'agit de :

- Les fiches d'analyse des dysfonctionnements par thème au niveau des GRE relevant de l'IRA.

L'ensemble de ces documents est à transmettre à l'Inspection Centrale et Audit « Réseau » concernée au plus tard dix (10) jours qui suivent le trimestre considéré.

3-2-Note de conjoncture

A la fin de chaque trimestre, une Note de Conjoncture sur le contrôle est établie par l'IRA ainsi que l'ensemble des Inspections Centrales et Audit retraçant les actions effectuées en matière de contrôle en tenant compte des analyses faites au cours du processus décrit précédemment.

Le modèle de ladite Note de Conjoncture joint en annexe, reprend à titre indicatif les principaux aspects à mettre en relief à même d'obtenir en fin de compte une cartographie régionale des risques

A réception de l'ensemble des Notes de Conjoncture trimestrielles sus-mentionnées, l'Inspection Centrale et Audit « Analyse et Conception » par l'entremise du Département « Analyse et Appréciation des Risques », élabore à son tour une Note de Conjoncture consolidée à adresser à Monsieur Le Président Directeur Général.

A travers cette dernière (Note de Conjoncture consolidée), les résultats des missions d'Audit sont communiqués globalement à l'exception des situations jugées préoccupantes lesquelles font l'objet d'une synthèse séparée à adresser à Monsieur Le Président Directeur Général.

Il s'agit de faire ressortir une cartographie des risques au niveau national non seulement en terme de répartition géographique de ces derniers mais aussi en terme d'impact sur la rentabilité et l'équilibre financier de la banque ce qui permettra d'avoir une meilleure visibilité sur la situation générale de l'Institution à même d'orienter les décideurs à entrevoir les solutions idoines.

A la clôture de l'exercice, un rapport annuel portant évaluation sur le contrôle périodique et les enseignements tirés sur la gestion des entités Auditées ou Inspectées est élaboré par l'IGA et adressé à Monsieur Le Président Directeur Général.

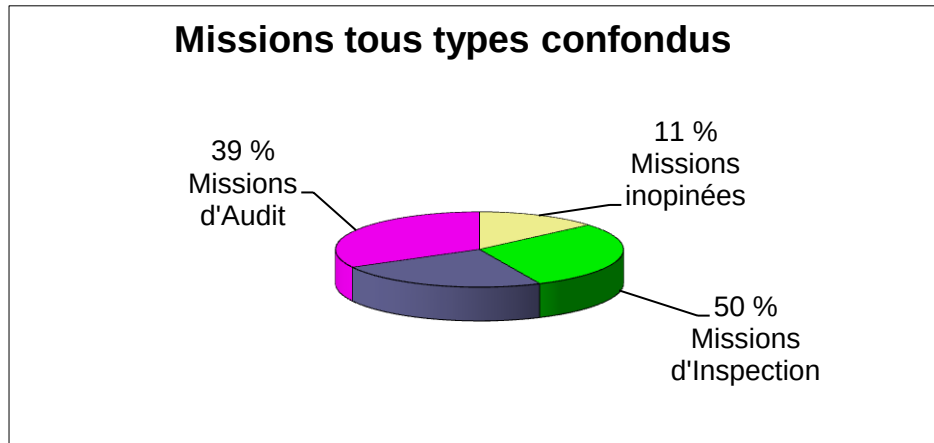
Les principaux volets et/ou aspects à mettre en évidence à travers cette note de conjoncture s'articulent autour de ce qui suit :

- Les données statistiques relatives au trimestre (nombre de Missions réalisées) ;
- Les dysfonctionnements les plus saillants par thème et leur fréquence d'observation ;
- Les faits saillants relevés à l'issue des Missions d'Inspection ;
- Le classement régional des dysfonctionnements suivant les paramètres d'analyse ;
- Les mesures préconisées pour la prise en charge des différentes situations ;
- Les structures défaillantes dans la mise en œuvre des recommandations.
- Les moyens utilisés et le coût des missions ;
- Autres éléments d'informations jugés utiles.

3-3-1-Exemple d'une note de conjoncture :

Au titre Du 3^{ème} trimestre, il a été dénombré 12 missions réalisées et /ou affaires traitées à distance réparties par structure et par type de mission de la manière suivante :

Figure 4 : Missions effectuées



Source : Documents internes

Analyse de la situation

On va délimiter notre analyse sur la mission d'audit.

Missions d'Audit

• **Choix des thèmes**

Les investigations menées dans le cadre de ce type de missions portent sur des thèmes bien précis dont le choix repose sur:

- Récurrence des dysfonctionnements.
- Situation décrite à travers les reportings.
- Thèmes traités lors des dernières missions.
- Informations véhiculées à travers les rapports de contrôle externe (commissaire aux comptes, banque d'Algérie, IGF etc....).

Ainsi, Les thèmes retenus au titre de cette période sont repris par structure comme suit :

• **Au niveau ALE :**

- Les opérations de caisse et de portefeuille ;
- L'aspect administratif et comptable ;
- La monétique ;
- L'aspect juridique ;
- Les crédits à la clientèle ;
- Le commerce extérieur.

- **Analyse des dysfonctionnements**

Les rapports consacrés aux missions d'Audit traités durant ce trimestre font cas de dysfonctionnements touchant l'ensemble des thèmes examinés.

En outre, l'analyse des dysfonctionnements suivant les paramètres retenus, donne lieu aux constats suivants :

Degré d'incidence : moyen

Niveau de responsabilité :

- Préposer au poste ;
- Directeur ;
- Structure hiérarchique ;
- Client de la banque ;
- Autres.

Causes :

Les dysfonctionnements relevés sont dus à la conjugaison d'un certain nombre de facteurs :

- Conditions de travail défavorables (Manque de moyens humains et matérielsetc.) ;
- Facteurs d'ordre organisationnel, procédural, technique (informatique) et concentration de l'activité au niveau d'une agence implantée dans une place où d'autres agences y sont représentées ;
- Insuffisances en matière de formation et d'information ;
- Autres causes (notamment les facteurs exogènes qui échappent au contrôle de la structure visitée) ;
- Non-respect de la procédure ;
- Négligence.

Recommandations prodiguées :

- Régularisation dans un délai ;
- Révision procédure ;
- Formation/ renforcement en moyens humains et matériels ;
- Retrait de l'exploitation/ changement de poste.

Enfin les missions d'Audit étant une source d'informations, il est nécessaire que leurs résultats soient traités et consolidés afin de :

- Constituer une aide à la décision ;

- Contribuer au plan d'action de la banque ;
- Améliorer la gouvernance et les performances de la banque ;
- Améliorer la qualité des services fournis à la clientèle.

Conclusion

Face aux mutations et évolutions qu'ont connue les banques, le besoin d'instaurer des mécanismes de contrôle s'est fait sentir et cela afin de garantir une certaine efficacité et de créer un climat de confiance. L'audit interne consiste, de ce fait, à une étape importante pour toute banque qui cherche une meilleure optimisation de sa gestion et par là une meilleure efficacité.

Comme développé plus haut, cette nouvelle procédure d'Audit s'inscrit dans le cadre de la consolidation du contrôle interne au niveau de la banque. Elle vise entre autres à asseoir de nouveaux mécanismes prônant l'objectivité, la rationalité et la pertinence dans l'analyse des dysfonctionnements et par ricochet faire de la prévention une priorité voir un impératif de gestion.

Il s'agit, de mettre en place des signaux d'alerte à tous les niveaux et pour toutes les activités de la Banque permettant ainsi, d'éviter à l'Institution d'encourir des risques pouvant nuire à son image de marque voir même à son équilibre financier.

C'est dire, qu'à l'issue de ce processus d'analyse des dysfonctionnements, une cartographie des risques se dégage constituant par voie de conséquence un support non négligeable pour la prise de décision.

Mieux encore, cette démarche vise à préserver le patrimoine de la Banque mais aussi, protéger le personnel contre toute sorte de tentation.

Conclusion générale

Au terme de notre travail, il convient à présent de nous livrer à une réflexion sur sa Contribution théorique et pratique.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, un système de contrôle interne, piloté et assisté par l'audit interne. En effet, la fonction d'audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster la performance du système du contrôle interne.

Durant notre stage au sein de la BADR banque, nous avons pu avoir une idée sur la fonction de l'audit interne, ainsi que son apport à l'amélioration de la performance et à la réalisation des objectifs de celle-ci.

Ce qu'on a pu constater durant notre stage mené au niveau de cette inspection, est que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système du contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques opérationnels.

Nous avons constaté également que l'audit interne aide cette organisation à atteindre ses objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées. Ainsi il met à la disposition de l'équipe dirigeante de la BADR les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur les aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés.

Enfin l'audit interne a un rôle incontournable dans l'amélioration de la gouvernance de la banque ainsi que dans le processus de gestion de risques.

Bibliographie

Ouvrages:

- CABY Jerome et GERARD Hirigoyen :Création de Valeur et Gouvernance de l'Entreprise,Economica, 1^{er} septembre 2005 (3^e édition).
- Gérard CHARREAUX, « Le gouvernement des entreprises, Corporate Governance, Théories et faits »,Economica, Paris ,1997.
- GérardCHARREAUX et Philippe DESBRIERE « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle et Stratégie, Vol1,2, 1998.
- Gérard CHARREAUX, « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », Session inaugurale du colloque de l'Association Française de Finance, Paris,2001.
- COLLINS, G. VALIN, *Audit et contrôle interne*, Dalloz, 2e édition 1979.
- Doriath B., 2008. “Le contrôle de gestion en 20 fiches’’, 5éme édition, Dunod, Paris.
- Economic Organization, Firms, Markets and Policy control », Wheatsheafbooks,1986
- Grand B., Verdalle B., 1999. *Audit Comptable et Financier*. Paris, Economica,
- Mohammed-Hamzaoui , *Audit gestion des risques et contrôle interne*, . Edition village mondial, paris, 2005.
- Kagermann H, Kinney W, Kuting K, Weber C.P., 2008, “Internal Audit Handbook’’,Springer, Berlin.
- Mikol A., 2000, “forme d’audit : L’audit interne’’, encyclopédie de comptabilité, contrôlede gestion et audit, Economica, Paris.
- Frédéric PARRAT : *Le gouvernement d'entreprise*, Editions MAXIMA, Paris 1999.
- Jacques Renard *Théorie et pratique de l’audit interne* 7ième édition, EYROLLES, Paris.
- Schick P, « *Memento d’audit interne*». Dunod, 2007, Paris.
- H.VLAMINICK .*Histoire de la comptabilité*, Edition 1979.
- O.E. WILLIAMSON, « *The Economic Institutions of Capitalism* », The Free Press, New-York, 1985

Revues et périodiques

- Charreux G. 1996, “Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises’’, Revue française de gestion, novembre-décembre
- Economic Organization, Firms, Markets and Policy control », Wheatsheafbooks,1986
- Gouesse. G.B, « L'audit interne n'est pas un métier qui se pratique de manière désordonnée », Washington, 2010.
- Ion LAPTEACRU et Emmanuelle NYS, *L'impact de la concurrence bancaire sur l'efficience des banques : le cas des Pays d'Europe Centrale et Orientale*, publié dans "Revue Economique ", Vol.2, n° 62, 2011
- Jensen M, Meckling W., 1976. “Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure’’, Journal of Financial Economic
- [Michael Jensen](#) et William Meckling: Theory of the firm Journal of Financial
- Production, Information costs & Economic Organisation », The American Economic Review, Vol 62, N°5, Decembre 1972
- Property Rights & Economic Théory », Journal of Economic Literature 10, December1972.
- The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », Journal of Economic Literature, Vol XIX,1981.
- Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure », Strategic Management Journal,1976,

Articles et travaux universitaires

- ABBAD (H.) et ACHOUCHE (M.), *Réglementation prudentielle, stabilité financière et développement économique en Algérie*, les actes du Colloque International - Algérie: Cinquante ans d'expériences de développement, Etat-Economie-Société, Alger, 2012.
- Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013
- Anthony R N, 1965, “Planning and Control Systems: a Framework for Analysis’’, Harvard University, 1965.
- Ammar.S, le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », institut des hautes études commerciales de Sfax, Tunisie, 2007

- BELHACHEMI Amina, thèse de doctorat, apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, université de Tlemcen, 2014
- BenhayounSadafi.M.A,l'audit interne :levier de performance dans les organisations publiques, étude du cas drapor,institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises , Rabat,2001
- Carassus D, Gregorio. 2003, "Gouvernance et audit externe : une approche historique comparée à travers l'obligation de reddition des comptes", 9ème journées d'histoire de la comptabilité et du management.
- H.F STETTELER « Audit : principes et méthodes Comptables »
- IIA, « Internal Audit and control of the fraud», United State of Américain, 2011
- IFACI, « Introduction des normes », CRIPP, Altamonte Springs, Florida 32701-4201 USA, janvier 2011
- Karim Benkahla et al, Systèmes financiers,gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes, Marrakech, Le 19-20 février 2007.
- R.K. Mautzet H.A. Sharaf. The philosophy of auditing. AmericainAccourting Association, 1961.
- Paul Robert- Dictionnaire de la langue française *LE PETIT ROBERT 1*- Edition 1992
- Sellami (R.), Application des nouvelles réformes Bâle III dans le contexte du marché maghrébin,*Le Maghreb en mouvement*, édité par Kurt Salmon, 2011,

Les sites d'internet

- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperationnel>
- <http://www.auditsocial.net>
- <http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens>
- <https://www.uclouvain.be/372470.html>
- www.IFACI.com, Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	12
------------------------------------	-----------

CHAPITRE I

APPROCHE HISTORIQUE ET THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE

Introduction :	17
-----------------------------	-----------

Section 01 : Généralités sur l'audit interne	18
---	-----------

1-1-l'aspect historique et théorique de l'audit	18
---	----

1-2-Définition de l'audit.....	20
--------------------------------	----

1-3- Evolution et définition de l'audit interne	21
---	----

1-3-1- Evolution historique.....	21
----------------------------------	----

1-3-2- Définition de l'audit interne.....	22
---	----

1-4-Caractéristiques de la fonction	23
---	----

1-4-1- Activité Indépendante	23
------------------------------------	----

1-4-2-Activité d'assistance du management	23
---	----

1-4-3-Activité d'appréciation du contrôle interne	23
---	----

1-4- Objectifs de l'audit interne.....	24
--	----

Section 02 : Organisation et positionnement de l'audit interne.....	24
--	-----------

2-1-Organisation de l'audit interne	24
---	----

2-1-1- Les normes de l'audit interne.....	24
---	----

2-1-1-1- Composantes des normes de l'audit interne.....	26
---	----

2-1-1-2- Objectifs des normes de l'audit interne	29
--	----

2-1-2- La charte d'audit interne	29
--	----

2-2- Positionnement de l'audit interne.....	30
---	----

2-2-1- L'audit externe	30
------------------------------	----

2-2-1-1- Principales différences entre audit interne et audit externe	32
---	----

2-2-1-2- La complémentarité entre l'audit interne et l'audit externe.....	33
---	----

2-2-2- L'inspection	34
---------------------------	----

2-2-3- Contrôle de gestion	35
----------------------------------	----

Section 03 : Formes, missions et outils de l'audit interne.....	39
--	-----------

3-1- Les formes de l'audit interne	39
--	----

3-1-1- Audit de la fonction comptable par les auditeurs.....	39
--	----

3-1-2- L’audit opérationnel.....	39
3-1-3- L’audit de management.....	40
3-1-4- L'audit de stratégie	40
3-1-5- Audit social	40
3-2- Missions d’audit interne.....	41
3-2-1- Phases fondamentales d’une mission d’audit	42
3-3- Les outils de l’audit interne.....	43
3-3-1- Les outils de description	43
3-3-2- La narration.....	44
3-3-3- L'organigramme fonctionnel.....	44
3-3-4- La grille d'analyse des tâches	45
3-3-5- Le diagramme de circulation	45
3-3-6- La piste d'audit	45
Conclusion :	46

CHAPITRE II

CONTROLE INTERNE

Introduction	48
Section 01 : Le contrôle interne	49
1-1- Définition du contrôle interne.....	49
1-2- Les objectifs du contrôle interne.....	50
1-3- Comparaison entre l’audit interne et le contrôle interne.....	51
Section 02 : conditions d’un bon contrôle interne et son environnement	52
2-1- Conditions d'un bon contrôle interne.....	52
2-1-1- L'environnement du contrôle	52
2-1-2- La procédure d'évaluation des risques de l'entité.....	52
2-1-3- Le système d'information et de processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication.....	53
2-1-4- Les activités de contrôle.....	53
2-1-5- La surveillance des contrôles (pilotage)	53
2-2- Les limites du contrôle interne.....	53
2-2-1- Absence de garantie absolue	53
2-2-2- Coût du contrôle interne.....	53
Conclusion	54

CHAPITRE III

LA GOUVERNANCE DE LA BANQUE

Introduction	56
Section 01 : Généralité sur la gouvernance de la banque.....	56
1-1- La gouvernance de l'entreprise	56
1-2- La gouvernance dans le secteur bancaire	57
1-3- Définitions et caractéristiques de la gouvernance bancaire	57
1-4- Les mécanismes de la gouvernance bancaire	59
1-4-1- La concurrence bancaire	59
1-4-2- Le cadre conceptuel de Bâle 2 (défis et enjeux)	60
1-4-3- Le cadre des nouvelles mesures réglementaires Bâle III	61
Section 02 : Les principales théories de la gouvernance	63
2-1- Les théories contractuelles de la gouvernance	63
2-1-1- La théorie des droits de propriété.....	63
2-1-2- La théorie de l'agence.....	64
2-1-3- La théorie des coûts de transaction	66
Section 03 : Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de la banque.....	68
Conclusion.....	70

CHAPITRE IV

LE CADRE PRATIQUE DE LA MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE D'AUDIT INTERNE

Introduction	72
Section 01 : Présentation de la BADR banque.....	73
1-1- Définition de la banque.....	73
1-2- Les risques bancaires	73
1-2-1- Définition du risque.....	73
1-2-2- Définition des risques bancaires	73
Section 2 : Le contrôle interne au niveau de la banque.....	77
2-1- Présentation de la Banque.....	77
2-1-1- Historique de la BADR.....	77
2-1-2- Les missions de la BADR	77
2-1-3- Les objectifs de la BADR	78
2-2- Les différents niveaux de contrôle interne au niveau de la banque.....	78

2-2-1- Contrôle du premier niveau	79
2-2-2- Contrôles du deuxième niveau.....	79
2-2-3- Contrôles de troisième niveau.....	80
2-2-4- La coordination des acteurs dans le système de contrôle	80
2.3-Audit interne au niveau de la BADR	81
2-3-1- Champs d'intervention de l'IGA	82
2-3-2- Démarche du contrôle	82
2-3-4- Ordre de mission	83
2-3-5- Durée des missions	84
2-3-6- Information sur les missions	84
2-3-7- Reconversion d'une mission	84
2-3-8- Fréquence des missions.....	84
2-3-9-Mise en œuvre des recommandations	85
2-3-10-Evaluation.....	85
2-3-11-Obligations et responsabilités.....	85
2-4- Les écrits d'une mission d'audit interne	87
2-5- La lettre de mission :	87
Section 3 : Importance et le déroulement de la mission d'audit	92
3-2-Déroulement des investigations et utilisation des documents d'analyse.....	92
3-2-1- Phase Investigations.....	92
3.2.2 Conférence de fin de mission.....	93
3-2-3- Phase traitement par mission	94
3-2-4 Phase Suivi par mission.....	94
3-2-5- Phase Consolidations Trimestrielles	94
3-2-Note de conjoncture.....	94
3-3-1-Exemple d'une note de conjoncture :	96
Conclusion	99
Conclusion generale	100
Bibliographie.....	102
Table Des Matieres.....	106
Annexes	111

Annexes

[illegible]



--	--	--	--	--	--

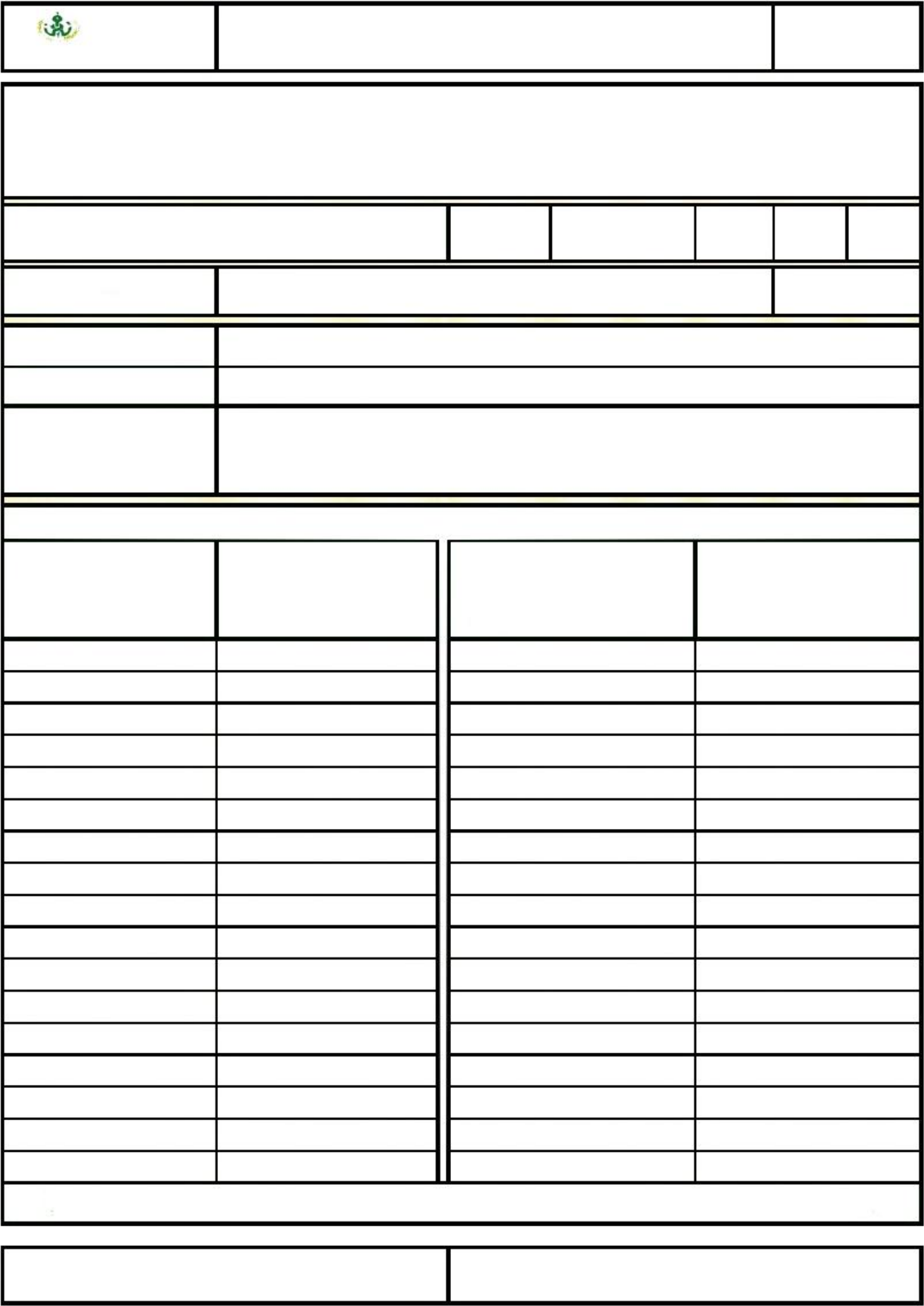
--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--



[illegible]

		
--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--

--	--

--	--

--	--

--

--

--

--

--

--

--	--

--

--	--	--	--	--	--

--

--

INSPECTION GENERALE & AUDIT « 170 »

Tizi-Ouzou, le

N/REF/IGA/ICED/ZK/N° /2016/

M. LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Objet / : Note de conjoncture
sur le contrôle
Trimestre
Exercice

Nous avons l'honneur de vous adresser ci-joint la note de conjoncture relative aux actions entreprises en matière de contrôle au titre du 3eme trimestre 2016

Cette note, reprend outre la situation statistique des missions réalisées tant par l'Inspection Générale et Audit et ses démembrements que par les GRE ainsi que les affaires traitées à distance.

Haute considération.

L'INSPECTEUR GENERAL

I. STATISTIQUES :