
Pratique de l'audit opérationnel en milieu bancaire

مخفي أمين، جامعة مستغانم
mokhefiamine@yahoo.fr

Résumé :

Après les multiples scandales financiers qu'a connu le secteur bancaire Algérien (Khalifa Bank, Union Bank, BCIA, BADR, BNA et d'autres), toutes les banques parlent de mettre en place ou de renforcer les structures réalisant une activité d'audit opérationnel, comme s'il s'agissait d'une bouée de sauvetage ou d'un remède miracle à tous les maux.

Ainsi, l'audit opérationnel est devenu le mot préféré de tous les banquiers, la mode de la banque Algérienne de XXI^{ème} siècle : C'est pourquoi nous avons choisi de réaliser notre recherche sur l'audit opérationnel, curieux de savoir ce que ce produit a de particulier pour que les banques de notre pays s'y intéressent autant.

A partir de cette idée, nous avons choisi de formuler notre problématique comme suit :

« De quelle manière l'audit opérationnel peut-il servir les banques Algériennes ? ».

Nous avons supposé que l'audit opérationnel adopte une certaine démarche, laquelle, appliquée à la banque, permet à cette dernière soit de réaliser des bénéfices, soit de se prémunir contre des pertes probables.

Selon le dictionnaire Ortho net, l'audit signifie le contrôle, donc l'audit opérationnel bancaire signifierait un contrôle des opérations bancaires et, en conséquence, aurait pour rôle d'éviter à la banque des pertes.

Afin d'approfondir le sujet, nous avons opté tout à la fois pour les méthodes descriptive, analytique et historique pour mener nos recherches.

Mots clés : Audit opérationnel – Opérations Bancaires – Démarche.

Il est impossible de parler de pratique dans n'importe quel domaine sans connaître au préalable ses fondements théoriques et ses spécificités. Nous avons donc jugé utile de revenir sur quelques notions générales afférant à l'audit opérationnel afin de faciliter la compréhension des parties qui vont suivre.

Partie préliminaire : généralités

1 - Notion de l'audit

Au sens étymologique du terme, l'audit vient du latin « audire » qui veut dire écouter. Le mot anglais « to audit » signifie vérifier, surveiller, inspecter.

La comptabilité a donné naissance à sa première définition au milieu du XIXe siècle et qui était l'examen critique permettant de vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans ses comptes annuels conformément à un référentiel comptable précis.

L'apparition et le développement de l'audit interne après le crash boursier de 1929 ont élargi le champ de l'audit aux activités de tous types dans n'importe quelle organisation.

A l'heure actuelle, l'audit désigne l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normesⁱ.

Le fait de réaliser des audits permet d'assurer la conformité du produit ou service audité aux normes y afférant, l'adaptation et l'efficacité du contrôle interne ainsi que la fiabilité des chaînes de contrôle.

2 - Audit financier et audit opérationnel

L'audit se caractérise par deux activités distinctes mais complémentaires qui se servent mutuellement de référence à savoir l'audit financier et l'audit opérationnel.

L'audit financier est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une organisationⁱⁱ. Il s'étend également à toute mission qui prend directement appui sur ces états comme l'audit des procédures informatisées de comptabilisation, l'audit des comptes clients...etc.

L'audit financier relève généralement du domaine de l'audit externe. Ses missions légales sont assurées par des commissaires aux comptes tandis que ses missions contractuelles sont assurées par des cabinets d'audit indépendants.

L'audit opérationnel, quant à lui, est une évaluation indépendante et objective des systèmes de contrôle interne d'une activité, fonction, opération,...etc. qui s'intéresse à la manière dont l'organisation ou certaines de ses entités définissent et respectent leurs objectifs, obtiennent, préservent, allouent et consomment tous les moyens pour ces fins et non à la tenue et la présentation des comptes relatifs à son activité.

Il a pour objectif l'analyse des risques et des déficiences existantes dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédés (informatiques, de gestion des stocks...) ou encore de proposer de nouvelles stratégies afin d'améliorer les performances de l'organisation³.

Contrairement à l'audit financier qui dispose de références précises et générales, l'audit opérationnel s'inscrit dans une perspective propre du domaine concerné, à l'organisation et à son environnement.

Auparavant, l'audit opérationnel relevait exclusivement du domaine de l'audit interne, les cabinets d'audit ont commencé à le développer avec l'apparition d'une demande chez des tiers à l'entreprise et des soucis de concurrence et de diversification d'activité.

3 – Caractéristiques de l'audit opérationnel

La pratique de l'audit opérationnel revêt quatre caractéristiques essentielles :

L'indépendance : Pour garantir la fiabilité des résultats d'une mission d'audit opérationnel, il est indispensable que les auditeurs qui l'effectuent soient indépendants financièrement et hiérarchiquement de

la structure à auditer ce qui leur permettra de porter des jugements libres et sans idées préconçues.

L'objectivité : L'audit opérationnel ne s'intéresse qu'aux faits. Il évalue de manière équitable tous les éléments pertinents relatifs aux processus, opérations ou fonctions audités. L'auditeur ne se laisse donc pas influencer par ses propres intérêts ou par autrui. L'objectivité s'obtient par l'indépendance et la référence aux normes professionnelles mais elle reste avant tout un état d'esprit.

L'universalité : L'audit opérationnel est applicable à n'importe quelle organisation quel que soit son statut juridique ainsi qu'à n'importe quelle opération, processus, système ou fonction.

La périodicité : Pour donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, les missions d'audit opérationnel doivent être périodiques pour mieux suivre l'évolution et le dynamisme de l'environnement relatif à l'activité ; fonction, opération, système ou domaine à auditer.

La périodicité dépend de l'importance du domaine dans la vie de l'organisation, la nature des risques qui lui sont liés ainsi que des capacités de la structure qui audite en termes de temps, de moyens et de volume de travail.

4 - Niveaux d'audit opérationnel

L'audit opérationnel peut se pratiquer à 4 niveaux. Le degré de complexité et l'importance des enjeux augmentent d'un niveau à un autre.

Niveau 01 : *Conformité ou régularité* : C'est une démarche d'audit qui a pour but de s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'organisation et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliquées et fonctionnent parfaitement⁴. Elle consiste en la comparaison entre la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. L'auditeur doit détecter les entorses aux règles, identifier leurs causes, évaluer leurs conséquences et proposer une solution pour remédier aux causes. Cette démarche suppose l'existence d'un référentiel préétabli.

Niveau 02 : *Efficacité* : C'est une démarche d'audit qui a pour objet de s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser une fonction

donnée sont adéquats, efficaces, efficients et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains et d'en ajouter d'autres. Il s'agit donc de recommander tout ce qu'il y a lieu de faire pour une meilleure efficacité dans l'exercice de cette fonction et ce pour atteindre les objectifs fixés. L'auditeur utilise dans ce cas son expérience et son savoir faire dans le domaine à auditer. Il se constitue donc un référentiel idéal.

Niveau 03 : Management : Cette notion porte toujours à controverse et peut être appréciée de trois façons différentes. Nous retenons dans ce cadre celle qui correspond à la pratique dominante à savoir que l'auditeur se fait expliquer la mission par le responsable de la fonction auditée et analysera la cohérence entre la politique régissant cette fonction et la stratégie générale arrêtée par l'organisation. C'est donc un audit de conformité portant sur un domaine stratégique. Il est exercé par des auditeurs très confirmés en raison de sa complexité.

Niveau 04 : Stratégie : C'est une démarche d'audit consistant à confronter l'ensemble des politiques et stratégies d'une organisation avec le milieu dans lequel elles se situent pour apprécier la cohérence globale⁵. C'est donc l'appréciation de la cohérence des différentes activités ou fonctions entre elles. Ce niveau d'audit exige des compétences sérieuses et n'est pratiqué que par peu d'auditeurs.

5 - Approches d'audit opérationnel

Pour ce qui nous concerne, nous avons recensé les six approches suivantes :

Approche audit système/audit procédures/audit opérationnel : C'est l'approche classique et traditionnelle qui considère que l'audit opérationnel s'adresse à des opérations, des procédures et processus de sorte qu'il soit limité dans le temps et dans l'espace à une partie de l'organisation ou à des secteurs d'activité⁶. Ce type d'audit requiert des compétences et une capacité à comprendre les spécificités des fonctions auditées.

Cet audit est destiné aux responsables opérationnels, auditeurs externes, gouvernement d'entreprise, ...etc.

Cette approche consiste en l'examen de tous les aspects du contrôle interne des systèmes, opérations, procédures,...etc. Cette

approche néglige par contre les aspects liés à la gestion des interfaces, la remise en cause de la stratégie et la recherche d'opportunités.

Approche audit total : Dans cette approche, l'étendue de la couverture de l'audit est illimitée. Il s'agit de couvrir tous les sites, toutes les fonctions sur une période plus ou moins longue et de toutes les opérations.

Cet audit est non économique et parfois, même, improductif car il est quasiment impossible qu'une organisation soit en dysfonctionnement dans son ensemble.

Approche audit transversal : Il s'agit de couvrir au sein d'une organisation complexe l'audit d'une fonction, système, procédure ou processus quel que soit le site sur lequel ceux-ci sont opérés. Les audits réalisés sont de type management tendant à apprécier la cohérence entre la politique du manager et son application sur le terrain.

Approche qualité totale : La notion « qualité totale » a été développée par **Joseph JURAN** dans les années 1980. Son objectif est de se mettre en conformité avec les besoins du client. **La norme NFX 50-120-150-8402** la définit comme étant l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou explicites.

Elle s'exerce sur l'organisation et l'approche de l'audit se traduit en terme de politique, plans, déroulement des missions,... etc. Il s'agit de les remettre en cause et les améliorer pour rendre le service d'audit plus efficace, plus efficient et plus économique.

Approche par les risques : Elle part du principe qu'il est peu utile d'auditer certaines parties de l'organisation où un risque de perte, de défaillance, d'inefficience du contrôle est peu susceptible d'apparaître. Il s'agit donc d'auditer plutôt des structures à fort risque apparent.

Les risques peuvent être classés en risques politiques liés aux pays ou à l'organisation, risques spécifiques liés à l'activité de l'organisation et risques de management de l'organisation. Cette approche nécessite des instruments de mesure de risque très performants.

Le self audit : Partant du principe « do it yourself », le self audit est l'audit que fait le responsable d'une fonction pour s'assurer de la maîtrise de celle-ci et de la performance du contrôle interne. Il peut être très utile

dans les petites organisations ne pouvant mettre en place un service d'audit interne ou dans une organisation complexe où il sert de pré audit. Le responsable peut utiliser, pour mener cet audit, des questionnaires préparés par l'audit interne, par ses supérieurs ou préparer ses propres questionnaires.

6 - Les intervenants

Nous aborderons dans ce point les offreurs de service d'audit opérationnel à savoir les cabinets d'audit et les services d'audit interne ainsi que l'une des associations de promotion de l'audit opérationnel l'IIA.

Les cabinets d'audit : Ce sont des prestataires de services ayant une forte spécialisation. Ils réalisent une activité nécessitant des compétences et des connaissances approfondies afin de garantir la qualité de leurs certifications. Ils disposent d'un contrôle interne très poussé reposant sur une structure pyramidale de l'organisation. Les rapports écrits remis aux clients à l'issue de leurs missions sont relativement succincts car le cœur de la mission consiste à approuver ou à rejeter le produit fini. Eventuellement, les cabinets d'audit peuvent adopter une position intermédiaire qui consiste à accepter le produit sous réserve d'un certain nombre d'observations afférentes aux anomalies relevées⁷.

Le service d'audit interne : C'est une structure interne dans l'organisation qui a pour but d'apporter une valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et ce en adoptant une approche systématique et raisonnée d'évaluation des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise.

Ce service dispose d'un champ d'investigation plus large que celui d'un consultant externe du fait qu'il est composé des salariés de l'organisation

Institut of Internal Auditors (IIA) : C'est l'organisation internationale de l'audit interne. Elle a été fondée en 1941 aux Etats-Unis. Elle compte plusieurs filiales à travers le monde dont l'IFACI (devenue Institut de l'audit interne au lieu de Institut Français des auditeurs consultants internes à partir de 1998). Elle regroupait en l'an 2000 près de 70.000 membres répartis dans 110 pays. Son activité est importante en matière de formation et de recherche. Elle publie des ouvrages tel « The Internal Auditor », organise des conférences, définit les normes de la profession

et organise un examen professionnel très apprécié, le CIA (certificated internal auditor examination).

7 - Cadre de référence

Le cadre de référence le plus adéquat est celui de l'audit interne du fait que l'audit opérationnel relève essentiellement de cette activité. Il s'agit de :

Code de déontologie : Traduction française de « Code of Ethics » un court document de 12 articles résumant les principes dont l'auditeur interne ne doit pas s'écarter s'il ne veut pas se trahir ou trahir sa mission. Publié pour la première fois en 1968, ce code reprend des principes relatifs à l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence des auditeurs internes.

Les normes d'audit interne : Elles constituent une référence indispensable vu qu'elles contiennent tout ce qu'il faut savoir sur la fonction d'audit interne. Néanmoins, elles revêtent un caractère général et sont teintées de culture anglo-saxonne et d'autant plus qu'elles ne sont assorties d'aucune sanction, ce qui les rend relatives dans leur conception et leur application. Publiées pour la première fois en 1978, ces normes ont fait l'objet de plusieurs modifications.

8 - Démarche d'audit opérationnel

La démarche consiste en :

La prise de connaissance de l'organisation : Il faut prendre connaissance de l'organisation, son secteur d'activité, ses partenaires, éventuellement ses concurrents, sa structure organisationnelle, sa politique stratégique, si possible son environnement socioculturel interne et ce pour bien comprendre comment elle fonctionne et apprécier les risques globaux liés à son activité pour mener à bien la mission demandée.

La prise de connaissance du domaine à auditer : Il est impossible de mener un audit opérationnel sans connaître les spécificités du domaine à auditer c'est-à-dire ses principes de fonctionnement, les normes, règles et procédures liées à sa pratique et, si possible, les résultats des missions de contrôle antérieures concernant sa pratique dans l'organisation en

question⁸. Cela permet à l'auditeur de comprendre comment le domaine devrait fonctionner, apprécier les risques qui lui sont spécifiques, avoir une idée sur sa pratique au niveau de l'organisation à auditer et identifier ses forces et faiblesses apparentes.

La détermination des objectifs et la méthodologie à adopter : Une fois la prise de connaissance effectuée, l'auditeur devra tracer les objectifs à atteindre dans sa mission en fonction des attentes du demandeur et l'actualité du domaine. Il devra ensuite déterminer la méthodologie à adopter une fois sur le terrain.

L'évaluation du contrôle interne : Une fois bien préparé, l'auditeur passe à l'étape la plus importante qui consistera à se rendre sur le terrain et à apprécier le fonctionnement effectif du domaine dans l'organisation.

Réalisation d'un compte rendu et rédaction du rapport final : Une fois le travail sur le terrain terminé, l'auditeur devra présenter un compte rendu de chaque site visité où il exposera ses conclusions aux dirigeants.

9 - Techniques et outils d'audit

Pour mener à bien ses travaux, un auditeur doit connaître au préalable les techniques qu'il peut utiliser et les outils dont il doit disposer : Ainsi, il saura ce qu'il doit utiliser et quand l'utiliser.

9 - 1 - Les techniques d'audit

Les sondages : Le sondage est une méthode permettant à partir d'un échantillon prélevé d'une manière aléatoire ou réfléchi sur une population de référence, d'extrapoler sur la population les caractéristiques observées sur l'échantillon. Il est utilisé à des fins de dépistage (détecter des dysfonctionnements et/ou mesurer leur ampleur), de validation (se prononcer sur la cohérence et l'application d'une procédure par exemple) ou d'estimation (pourcentages, parts,...etc.).

L'interview : C'est une technique très utilisée en audit du fait qu'elle constitue un moyen rapide de collecte d'informations. Il s'agit d'une communication entre l'auditeur et l'auditée réalisée sur le lieu de travail de ce dernier, portant sur un sujet précis et concernant un objectif préalablement fixé pouvant être la compréhension de l'organisation du service, d'une procédure non écrite, du fonctionnement du système d'informations,...etc.

L'interview n'est pas un interrogatoire, ni une conversation, encore moins un discours⁹.

La feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP): La FRAP ne constitue pas une technique proprement dite. Ce n'est qu'un document normalisé utilisé en audit interne qui guide le raisonnement de l'auditeur jusqu'à la formulation de la recommandation. Par contre, sa rédaction est la concrétisation d'un long travail d'analyse et d'investigation.

La FRAP est remplie par l'auditeur interne à l'occasion de la rencontre d'un dysfonctionnement, une anomalie, une erreur,...etc.

La confirmation (circularisation) : Très utilisée en audit externe, beaucoup moins en audit interne, la confirmation est la technique consistant à demander à des tiers, en relation avec l'entité, la confirmation de leurs opérations ou de leurs soldes. Elle permet à l'auditeur de valider ses constats et observations surtout si aucun autre moyen ne le permet (fichier informatique, états divers,...etc.). Elle peut être positive ou négative.

9 - 2 - Les outils de l'audit

La cartographie des risques : Si pour les auditeurs externes une cartographie des risques constitue un outil qui leur permet de centrer leur raisonnement sur les zones de risques les plus significatives, elle constitue pour les auditeurs internes un préalable à la mise en place de leur structure. La cartographie des risques est un relevé des principaux risques pour lesquels sont et/ou seront mis en place des systèmes de mesure, d'analyse, de surveillance et de maîtrise. Elle permet d'analyser et d'interroger les risques dans leurs caractéristiques spatiales. Elle intervient à plusieurs échelles et peut représenter soit la répartition spatiale des aléas, soit celle des enjeux (ce qui est susceptible d'être endommagé), soit celle des vulnérabilités, soit une combinaison des trois facteurs.

Les diagrammes : Certains les trouvent dépassés et sans intérêt du fait qu'ils peuvent être remplacés par des techniques ou outils plus faciles à utiliser ; D'autres recommandent fortement leur utilisation parce qu'ils permettent d'avoir une vue d'ensemble. Les diagrammes sont des

schémas servant à décrire une organisation, le déroulement d'une opération, le fonctionnement d'un système,...etc. Ils peuvent prendre diverses formes selon l'objet de la description.

Les narratifs : Ce sont les outils les plus élémentaires qui ne nécessitent aucune formation préalable : Il s'agit d'exposer par écrit le déroulement d'une opération, le contenu d'une procédure,...etc. Utilisés généralement pour la description d'opérations ou procédures difficiles à schématiser.

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) : Ce sont des questionnaires fermés ou ouverts destinés à évaluer la conception et l'application du système de contrôle interne de l'activité auditée. Ils couvrent l'ensemble des points que l'auditeur devra examiner une fois sur le terrain.

Les outils informatiques : Ils sont devenus de plus en plus indispensables dans toute activité. Ces outils constituent pour un auditeur un gain de temps considérable.

La statistique descriptive : La statistique descriptive est une branche des statistiques qui s'intéresse à la description des caractéristiques d'une population donnée, ce qui peut donner des renseignements précieux.

Partie 1 : L'audit interne bancaire : Existant Algérien

L'audit interne est le principal praticien d'audit opérationnel. Il doit obéir à une organisation spécifique et à des normes et principes méthodologiques qui vont lui permettre de mener à bien ses travaux.

En Algérie, cette notion est très récente et mal comprise par la plupart des entreprises notamment les banques qui la confondent avec l'inspection, toujours considérée comme étant un gendarme.

1 - Historique

L'existence de l'audit interne au niveau des banques Algériennes est très récente. En effet, la première banque Algérienne à l'avoir mis en place est le « Crédit Populaire Algérien » (CPA) au 4^{ème} trimestre de l'année 1992. Sa charte¹⁰ d'audit avait été publiée un an plus tard par lettre commune n° 07/93 du 14/01/1993. Les autres banques l'ont suivi les années suivantes.

Malgré le retard immense par rapport à l'existence de l'audit interne (qui, pour rappel, existe depuis les années 1930), les experts du milieu bancaire s'accordent à dire que ce retard a été tout à fait normal.

Ainsi, **Mr Ali BOUABANI**, ex inspecteur général de la Banque d'Agriculture et du Développement Local (BADR), estime que l'activité d'audit interne, elle-même, n'a commencé à prendre sa forme actuelle qu'entre les années 60 et 80, alors, il était tout à fait normal qu'une notion, encore mal comprise dans les pays développés, apparaisse tardivement en Algérie. Néanmoins, d'autres facteurs sont à prendre en considération et parmi eux le système économique Algérien¹¹.

Après son indépendance, l'Algérie a opté pour une économie socialiste inspirée du système soviétique, où l'Etat prenait toutes les décisions économiques et dirigeait les entreprises publiques avec des plans annuels ou/et pluriannuels. Dans ce système, les banques étaient considérées comme des caisses destinées à financer les projets planifiés. Elles étaient dotées d'inspections destinées à vérifier l'application des plans et la non existence de fraudes. Dans un contexte pareil, l'audit interne n'avait pas sa place.

C'est à partir des années 1980, avec l'effondrement des prix du pétrole et les crises sociales qui l'ont suivi, que le système économique a été graduellement remis en cause. Les réformes ont été engagées notamment avec la promulgation de **la loi 88/01 du 12 Janvier 1988** portant autonomie des entreprises publiques économiques, qui a donné à ces entreprises le statut de SPA. C'est cette même loi a obligé ces dernières à se doter de structures d'audit interne, en vertu de son **article 40** qui stipule : « *Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures d'audit d'entreprises et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion.* ».

Aussitôt, les entreprises publiques ont commencé à mettre en place ces structures. Sonatrach fut la première et une association a été créée afin de promouvoir cette activité en 1993 (Association des auditeurs consultants internes algérienne (AACIA)). Cette association réalise des études sur la pratique de l'audit interne en Algérie.

Les banques publiques, peu conscientes de la différence entre l'audit et l'inspection, ont réagi tardivement à la loi par rapport aux

autres entreprises. Les premières structures créées étaient des cellules dépendant soit de la direction générale, soit de l'inspection générale. Ces cellules étaient quasiment inactives jusqu'à quelques années (à partir de 2001), avec la libéralisation du système bancaire et les scandales financiers qui l'ont suivi.

Actuellement, presque toutes les banques algériennes disposent de directions d'audit interne attachées à la direction générale.

2 - Les progrès législatifs

A l'heure actuelle, il n'existe pas de textes législatifs spécifiques à l'activité d'audit interne bancaire en Algérie ; Néanmoins, seul **le règlement 02/03 du 14 novembre 2002** portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers, édicté par la Banque d'Algérie définit les composantes du contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place pour assurer un management efficace de leurs risques, impose certaines règles aux organes de contrôle.

Le règlement précise la définition de certains concepts relatifs aux risques bancaires et à la gouvernance d'entreprise. Nous reprendrons dans ce cadre ceux non définies, à savoir :

Risque global de taux d'intérêt : 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.

Risque de règlement (settlement risk) : Risque encouru notamment dans les opérations de change au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'un instrument financier vendu ne peut être annulée unilatéralement et la réception définitive de l'instrument acheté (Ce risque est souvent relatif aux contrats à terme).

Organe exécutif : Personnes chargées de la détermination effective de l'orientation de l'activité des banques et établissements financiers¹².

Organe délibérant : Conseil d'administration ou conseil de surveillance.

En vertu de ce règlement, le contrôle interne des banques et établissements financiers doit être adéquat avec les métiers que ces

derniers développent, leur taille ainsi qu'avec les différents risques que leur activité engendre. Dans tous les cas, il doit comporter :

Un système de contrôle des opérations et des procédures internes : Afin de vérifier la conformité des opérations aux règles et procédures, la traçabilité de l'information comptable et financière ainsi que la qualité de ses systèmes d'information et de communication, les banques et établissements financiers doivent mettre en place un système de contrôle qui doit assurer un contrôle régulier des unités opérationnelles et des audits de conformité et/ou d'efficacité des opérations suivant une périodicité adaptée.

Une organisation comptable et un traitement des informations : Pour garantir la traçabilité des informations comptables ainsi que la sécurité informatique, **le règlement** exige que :

- La comptabilité soit conforme au plan comptable national et au plan comptable bancaire ;
- L'entité mette en place des procédures comptables ;
- Toute information figurant dans les comptes puisse être justifiée par une pièce d'origine afin de pouvoir reconstituer la piste d'audit ;
- Des contrôles périodiques sur systèmes soient mis en place.

Des systèmes de mesure des risques et des résultats : Les banques et établissements financiers sont tenus de mettre en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques adaptés à leur environnement.

Un système de surveillance et de maîtrise des risques : Les banques et établissements financiers doivent mettre en place un système de surveillance et de gestion des risques bancaires comportant :

- Des procédures internes et des limites d'exposition par pilier d'intervention ;
- Des audits de conformité à ces procédures et limites ;
- Une supervision de l'organe délibérant via l'examen des états de synthèse sur la gestion des risques à confectionner par ces organismes.

Un système d'information et de documentation : Le règlement 02/03 exige :

- L'envoi, par le superviseur du contrôle interne, des informations relatives à l'activité et au résultat du contrôle interne au comité d'audit (ou conseil d'administration). Ces informations doivent être étudiées par ce dernier au moins une fois (resp. deux fois) par an ;
- L'établissement de manuels de procédures pour toutes les opérations bancaires ;
- L'établissement d'une documentation relative aux délégations de pouvoirs, la séparation des fonctions, le management des risques et la sécurité informatique. Cette documentation doit être mise à la disposition des organes de contrôle ou le conseil d'administration sur demande ;
- Les rapports du commissaire aux comptes, d'inspection ou d'audit doivent être transmis à l'organe exécutif qui se chargera de les transmettre à l'organe délibérant sur demande ;
- L'élaboration d'un rapport annuel sur les conditions d'application du contrôle interne et d'un autre sur le management des risques à transmettre à l'organe délibérant pour étude.

Donc, en vertu de ce règlement, les organismes d'audit interne bancaire doivent :

- Elaborer un planning d'audit ;
- Elaborer un manuel de procédures interne ;
- Communiquer leurs rapports à la direction générale ;
- Elaborer annuellement un rapport de gestion ;
- Appliquer les consignes de ce règlement lors des audits qu'ils effectuent.

Les organismes d'audit internes, bancaires ou autres, doivent obéir à une planification exhaustive, une organisation stricte ainsi qu'à une démarche spéciale de travail pour mener à bien leur mission. Leurs

facteurs clés de réussite sont la compétence de leur personnel, leur totale indépendance et impartialité ainsi que leur méthodologie.

L'Algérie, malgré sa prise de connaissance tardive de l'audit interne, a essayé de promouvoir cette activité par le biais de textes législatifs et réglementaires et la création d'une association de promotion de l'audit interne. Mais, ces efforts ont-ils porté leurs fruits ? Les structures d'audit interne existant dans les banques algériennes répondent elles aux normes nationales et internationales de ce métier ? Nous allons tenter d'y répondre dans la partie suivante.

Partie 2 : Etat de la pratique de l'audit opérationnel bancaire au sein des structures Algériennes d'audit interne

Afin de comprendre comment et dans quelles conditions se pratique l'audit opérationnel dans les milieux bancaires algériens, nous avons décidé de mener une petite enquête auprès de quelques structures d'audit interne. L'enquête a été effectuée sous forme d'un mini audit d'efficacité de la fonction audit au niveau de trois banques.

Nous avons opté, pour la réalisation de cet audit, pour la méthodologie de l'audit interne et pour des raisons de confidentialité, les banques concernées se verront attribuer les noms Banque 01, Banque 02 et Banque 03.

La présente synthèse a pour objet de présenter les résultats et conclusions. Le but étant de vérifier si ces dernières ont été conçues sur de bonnes bases et apprécier leur mode de fonctionnement, afin de vérifier si les banques Algériennes accordent réellement de l'importance à l'audit opérationnel.

Il a été procédé pour ce faire à la collecte d'informations de différents ouvrages et normes, l'analyse des risques pouvant apparaître à partir de ces informations et la délimitation de notre champ d'investigation. Ensuite, nous avons établi un long questionnaire (Check list) que nous avons soumis aux trois structures. Certaines questions n'ont pas été posées parce que certains points plus importants méritaient d'être clarifiés.

Nous avons essayé, ensuite, d'étudier ces réponses et de tirer au clair les dysfonctionnements, analyser leurs causes, évaluer leurs conséquences et proposer des recommandations.

Banque 01

Présentation : La structure d'audit de la Banque 01 a été créée en 1995 sous forme d'une cellule rattachée à la direction générale. Ensuite, elle a été rattachée à l'inspection générale où elle a connue une hibernation jusqu'en Octobre 2004, date à partir de laquelle on a commencé à mettre en place la direction d'audit interne.

La structure est opérationnelle depuis le 28 Décembre 2006 et se trouve actuellement rattachée à la direction générale. La structure compte 09 employés dont 09 auditeurs. Elle a réalisé 15 missions d'audit de conformité et d'efficacité depuis sa création, d'une durée située entre une semaine à deux mois.

Problèmes rencontrés : La structure d'audit interne de Banque 01 souffre d'un problème de sous-estimation de la direction générale et des directions opérationnelles. C'est pourquoi, les moyens demandés ne sont pas mis en place. Il s'agit d'un problème conjoncturel par lequel toutes les autres structures d'audit sont passées et que la structure pourra dépasser en s'affirmant par la qualité de ses travaux. Mais pour y parvenir, la structure doit bénéficier de formations de qualité, surtout qu'elle comprend une majorité de juniors. Or, les thèmes de formation sont choisis par la direction du personnel puis proposés à l'audit interne pour sélection. A cet effet, elle doit tenter de chercher, de sa part, des formations intéressantes et de les proposer à la direction du personnel.

Egalement, elle devrait se constituer une documentation riche au lieu de se contenter uniquement des procédures internes. Aussi, la structure souffre d'un problème organisationnel grave. Une multitude de tâches d'audit et de gestion est laissée à l'auditeur senior¹³ à lui seul et cela à deux conséquences :

- L'organisation devient charismatique et donc, si jamais cet auditeur démissionne, la structure risque de se retrouver dans de grosses difficultés.
- La surcharge de travail importante implique une mauvaise qualité des résultats.

C'est pourquoi, nous proposons soit qu'il y ait une séparation claire ou un partage des tâches entre le directeur et le senior, soit, comme chez la Banque 03, que toutes les tâches soient réalisées en équipe (et

nous sommes plus favorables pour cette idée car elle devrait permettre de développer les capacités des auditeurs juniors).

Réformes engagées ou prévues : En l'absence d'un manuel de procédures, la structure se réfère à la charte d'audit élaborée par Mr CHOUBA (expert MEDA), et qui reprend la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.

Banque 02

Présentation : La structure d'audit interne de banque 02 a été rattachée en 1995 à la direction générale. Elle demeure encore en démarrage à ce jour.

La structure compte 9 employés dont 02 contractuels chargés de la formation des auditeurs juniors et de la rédaction du manuel de procédures. Elle réalise entre 8 à 10 missions d'audit par an d'une durée située entre une journée à 3 mois.

Problèmes rencontrés : Le fait que cette structure ait dépassé le problème de sous estimation que rencontre celle de Banque 01, lui permet d'aller de l'avant et de se restructurer.

Nous pensons que les problèmes sur lesquels cette unité devrait se focaliser sont :

- L'absence de règles claires notamment en ce qui concerne la conduite des missions, le recrutement et la documentation ;
- Le recrutement : Qui se fait uniquement parmi les majeurs de promotion peut poser un réel problème vu que ces derniers sont rarement disponibles (surtout dans les créneaux économiques). De plus, un excellent élève n'est pas forcément un très bon employé. Nous recommandons à la structure de palier la renonciation aux majeurs de promotions par l'organisation de concours écrits et oraux avec des critères de base sur la moyenne, parcours scolaire,...etc.

Réformes engagées : La structure, consciente de son retard en matière de normes, a engagé des réformes conformément aux recommandations des experts MEDA et Ernst Young, à savoir :

- La préparation d'un manuel de procédures qui définira la méthodologie de la structure dans la conduite de ses missions

d'audit, des procédures obligatoires par opération bancaire, des normes de sondages statistiques (précision, signification) ;

- La mise en place d'une cellule statistique qui élaborera les critères de sondages par opération bancaire ;
- La mise en place d'un système de frais de missions avantageux et d'une caisse noire ;
- La mise à jour de la charte d'audit, considérée comme théorique et ne répondant pas aux attentes des employés ;
- La mise en place d'un système de score de contrôle interne par métier de la banque, pour introduire la mise en place d'une cartographie des risques (la structure compte faire appel à un cabinet externe pour son élaboration).

Ces réformes devraient aboutir à la réalisation d'un plan d'audit exhaustif, la conduite efficace des missions et l'attraction d'effectifs.

Enfin, pour ce qui nous concerne, nous pensons à émettre à propos de la cellule statistique que la désignation d'un expert est suffisante.

Banque 03

Présentation : La structure d'audit de la Banque 03 a débuté son activité en 2001. Elle compte 9 employés dont 7 auditeurs. La structure réalise 5 à 6 missions par an d'une durée moyenne de 02 mois dont 03 semaines pour la phase de réalisation. Ces missions sont des audits de conformité et d'efficacité.

Problèmes rencontrés : D'abord, nous tenons à souligner un point de force important dans cette structure et qui est son organisation. En effet, la structure est formée de plusieurs spécialistes dans un domaine bancaire précis et à l'occasion d'une mission d'audit, la personne spécialisée est le chef de mission.

Aussi, tous les travaux sont réalisés en équipe (collecte d'informations, gestion des coûts, cartographie des risques, planning d'audit,...etc.).

Les problèmes rencontrés cependant peuvent être résumés comme suit :

- ***L'ignorance de l'audit*** : La structure d'audit de la Banque 03 est confrontée à la crainte du personnel audité car ce dernier croit qu'il s'agit d'une inspection. Nous pensons que la structure devrait revoir sa charte : mettre l'accent sur la différence entre l'audit et l'inspection d'une part et rassurer le personnel d'autre part.
- ***La valeur ajoutée*** : La structure n'arrive pas à cerner ce qu'elle apporte de plus à sa banque. Il est vrai qu'il est difficile de cerner la valeur ajoutée d'un centre de coûts. Toutefois, partant du principe que l'audit interne a été créé pour réduire les coûts relatifs à l'audit externe et que les cabinets, actuellement, offrent des travaux d'audit interne, il est possible de soumettre le planning d'audit à un cabinet externe et lui demander un devis.

Ensuite, le coût estimatif du cabinet pourra être considéré comme étant le coût des

prestations de l'audit interne. Il suffira, ensuite, de déduire les charges.

- ***La sous-estimation*** : Malgré l'appui de la direction générale à l'audit interne de Banque 03, ce secteur est lésé du fait que la rémunération est largement inférieure à celles pratiquées par les banques consœurs. Nous recommandons à la direction de réviser les salaires aux risques de fuite des effectifs qui peuvent être difficilement remplaçables.
- ***La maîtrise des coûts*** : La structure n'arrive pas à gérer ses coûts car son budget des missions d'audit est toujours dépassé, ce qui engendre des coûts supplémentaires, sans parler des missions imprévues. Après une analyse causale, nous avons compris que le problème ne venait pas d'une mauvaise gestion des coûts (existence de normes de dépenses raisonnables, estimation des coûts par mission avec marge de sécurité, un auditeur est chargé de cette mission) mais d'une mauvaise prévision. En fait, la structure, dans le souci de réaliser des économies pour la banque sous-estime ses coûts. Nous nous sommes rapprochés de la direction de contrôle de gestion de Banque 03 qui nous a affirmé qu'elle acceptait automatiquement toute demande de rallonges émanant de l'audit interne du fait de leur bonne gestion.

Réformes engagées ou prévues : Concernant le fonctionnement de la structure, aucune réforme n'a été prévue. La structure a été associée à une étude sur l'application des référentiels Bâle II et IFRS.

Notons que la structure a arrêté de mettre à jour sa cartographie des risques et qu'elle devrait le refaire dans un proche avenir.

En conclusion, nous pensons que la structure d'audit de la Banque 03 s'est assez développée pour ne plus utiliser exclusivement des méthodes de convenance. Cependant, nous recommandons à cette dernière de recruter un statisticien pour programmer des tests statistiques qui lui donneront plus d'assurance de la couverture de ses objectifs d'audit, ainsi que pour les aider à réaliser un plan d'audit pluriannuel.

Conclusion

Aux termes de cette recherche, nous pouvons dire que l'audit opérationnel est le métier qui consiste à comprendre le fonctionnement d'une organisation, à le remettre en cause et à proposer des solutions pour l'améliorer. Son application au domaine bancaire requiert une connaissance approfondie des risques et des particularités liées à cette activité, un esprit ouvert à toutes les possibilités et une adaptation de sa méthodologie et de ses outils. S'il est bien pratiqué, il permet à la banque d'avoir une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et l'aide à gérer ses risques convenablement.

Dans la pratique, chaque organisme pratiquant est libre de définir sa propre méthodologie d'audit opérationnel en fonction de ses objectifs et de ses contraintes tout en respectant la démarche. Les structures d'audit interne ont moins besoin de temps pour comprendre le domaine à auditer qu'un cabinet qui doit aussi comprendre le contexte général de l'organisation bancaire, alors qu'un cabinet d'audit a plus de chances de détecter les problèmes et les résoudre du fait de son expérience de plusieurs types d'organisations.

En Algérie, l'audit opérationnel bancaire est exclusivement pratiqué par des structures d'audit interne. Ces dernières ont une existence récente et des difficultés à faire comprendre le rôle important qu'elles peuvent jouer du fait qu'elles sont considérées comme des entités génératrices de coûts inutiles. Chaque jour, ces structures tentent de s'affirmer dans un milieu parfois réceptif d'idées nouvelles et parfois

imprégné d'une culture désuète. Par conséquent, il n'apporte pas à la banque Algérienne tout ce qu'il aurait du lui apporter.

En effet, Cette étude nous permet, finalement, de dire que l'activité de l'audit interne en Algérie est toujours à ses balbutiements et qu'elle ne se pratique pas suivant les normes et pratiques récentes.

Certaines banques algériennes commencent à se rendre compte de l'importance de l'audit interne et lui consacrent une certaine attention alors que d'autres restent cloîtrées dans leurs anciennes idéologies ignorant les risques auxquels cela peut les mener.

Finalement, les banques algériennes n'accordent pas autant d'importance à l'audit que ce qu'elles prétendent.

Bibliographie

I - Les ouvrages :

- BECOURT Jean Charles et BOUQUIN Henry, *Audit opérationnel : Efficacité, efficience ou sécurité*, Economica, Paris, 1996.
- BELAIBOUD Mokhtar, *Pratique de l'audit*, Editions Berti, Alger, 2005.
- BERNET-ROLLANDE Luc, *Principes de technique bancaire*, Dunod 24ème édition, Paris, 2006.
- DUMONTIER Pierre et DUPRE Duc, *Pilotage bancaire : Les normes IAS et le réglementation Bâle II*, Revue banque Editions, Paris, 2005.
- GARUSUAULT Pierre et PRIAMI Serge, *La banque : Fonctionnement et stratégies*, Economica 2ème édition, Paris, 1997.
- Groupe d'étude, *Normes IAS/IFRS : Que faut-il faire ? Comment s'y prendre ?*, Editions d'organisation, Paris, 2005.
- HELFER Jean Pierre et ORSONI Jacques, *Marketing*, Vuibert 9ème Edition, Paris, 2007.
- KPMG, *Guide investir en Algérie*, Alger, 2007.

- MADERS Henry pierre, *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'organisation, Paris, 1994.
- MASSELIN Jean Luc et MADERS Henry Pierre, *Contrôle interne des risques*, Editions d'organisation, Paris, 2004.
- MIKOL Alain, *Les audits financiers : Comprendre le mécanisme du contrôle légal*, Editions d'organisation, Paris, 1999.
- OBERT Romain, *Pratique des normes IAS/IFRS*, Editions Dunod, Paris, 2003.
- PIGE Benoit, *Audit et contrôle interne*, Editions Litec, Paris, 1997.
- RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- RENARD Jacques, *Audit interne : Ce qui fait débat*, Editions Maxima, Paris, 2003.
- SARI Antoine, *Audit et contrôle interne bancaires*, Editions Afgees, 2002.

II - Documentation :

- ABOU BAKR Belaid, *Rapport d'étude sur la Banque Nationale d'Algérie*, Ecole Supérieure de Commerce, 1997.
- AHMED SAADI Zahir, *Les opérations documentaires*, IFID, 2004.
- Banque des règlements Internationaux, *Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres*, 2003.
- Banque de développement Local, *Recommandations du comité de Bâle La réforme de la gestion prudentielle du secteur bancaire*, Algérie, 2006.
- Fédération Bancaire Française, *Le ratio de solvabilité, les normes IAS : Les principales conséquences*, 2004.
- HABLAL Abdelkader, *Manuel de procédures pour les opérations de portefeuille*, ESB.
- KPMG, *Audit Committee Institute: Outil 07: Exemple de cartographie des risques*, 2006.

- Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, IIA, 2004.
- RÈGLEMENT (CE) No 108/2006 DE LA COMMISSION du 11 janvier 2006 Modifiant le règlement (CE) no 1725/2003 de la Commission du 29 septembre 2003 portant adoption de certaines normes comptables internationales conformément au règlement (CE) no 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil, pour ce qui concerne les IFRS,2006.
- SIBF, *Le contrôle interne d'une banque*.

III - Sites Internet :

- www.Lyon-finance.org.
- www.KPMG.dz.
- www.Wikipédia.com.
- www.Ernst-young.fr.

VI- REFERENCES :

-
- ¹ BECOURT Jean Charles et BOUQUIN Henry, *Audit opérationnel : Efficacité, efficacité ou sécurité*, Economica, Paris, 1996, P 418.
- ⁱⁱ MIKOL Alain, *Les audits financiers : Comprendre le mécanisme du contrôle légal*, Editions d'organisation, Paris, 1999, 190P.
- ³ MIKOL Alain, *Op. Cit*, P 198.
- ⁴ RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 2000, P 462.
- ⁵ BECOURT Jean Charles et BOUQUIN Henry, *Op.Cit*, 421P.
- ⁶ MADERS Henry pierre, *Audit opérationnel dans les banques*, Editions d'organisation, Paris, 1994, 221P.
- ⁷ PIGE Benoit, *Audit et contrôle interne*, Editions Litec, Paris, 1997, P 190.
- ⁸ SARI Antoine, *Audit et contrôle interne bancaires*, Editions Afgees, 2002, 1099P.
- ⁹ RENARD Jacques, *Audit interne : Ce qui fait débat*, Editions Maxima, Paris, 2003, P 168.
- ¹⁰ Certains la considèrent comme un document qui permet aux agents de la banque de savoir à qui ils ont affaire, d'autres estiment que c'est un document que le service d'audit télécharge sur Internet et publie en prenant le soin de changer l'entête. Conçue selon ces deux visions, la charte d'audit dévie complètement de l'objectif pour lequel elle est élaborée.
- Nous estimons que la charte d'audit dans une banque doit essentiellement mettre l'accent sur les différences existant entre l'audit interne et ses métiers voisins.
- ¹¹ Document du contrôle interne d'une banque, *Revue Société interbancaire de formation*, 2002, p 11.

- ¹² BERNET-ROLLANDE Luc, *Principes de technique bancaire*, Dunod 24ème édition, Paris, 2006, 505P.
- ¹³ Ce grade s'obtient généralement après deux ans d'expérience à KPMG Algérie (KPMG est un réseau mondial de prestations de services d'audit, fiscaux et de conseil dédié aux entreprises du monde entier. Cette dernière a été inaugurée le 10 Mars 2002 faisant de KPMG le premier « big four » à s'installer en Algérie. Depuis, son activité n'a cessé de prospérer). Le senior est généralement le chef des missions d'audit.