

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA (Tipaza)



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master Professionnel en Management Par la Qualité

**Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la
qualité de service bancaire**

Cas : missions d'audit portant sur le développement de nouveaux
produits au sein de la BDL

Élaboré par : DAHAB Chanez Encadré par : Dr CHAHED Amina

Année 2019/2020

Résumé

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité de leurs services, les banques tendent vers l'innovation, dans le but de satisfaire une clientèle devenue de plus en plus exigeante. Notre travail consiste à examiner à travers une mission d'audit interne, le processus mis en place par la banque de développement local pour la conception des nouveaux produits, évaluer le niveau de maîtrise des risques, et mesurer l'appropriation de ses produits en utilisant des outils qualitatifs et quantitatifs, pour but de démontrer le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité de service bancaire. Cet audit a relevé un certain nombre de dysfonctionnements. À titre d'exemple, les directions ne font pas l'objet de respect des instructions des nouveaux dispositifs. Cela expose la banque à plusieurs risques de non-conformités. Pour lesquelles nous avons proposé un plan d'action.

Mots clés : Amélioration, qualité de service, innovation, audit interne.

Abstract

As part of improving the quality of their services, banks tend towards innovation, with the aim of satisfying customers who have become more and more demanding. Our work consists in examining through an internal audit mission, the process set up by the local development bank for the design of new products, assess the level of control of the risks and measure the appropriation of its products. We use qualitative and quantitative tools, aim to demonstrate the role of internal audit in improving the quality of banking service. This audit noted certain numbers of malfunctions. For example, the directions are not subject to compliance with the instructions of the new devices. This exposes the bank to several risks of non-compliance. For which we have proposed an action plan.

Key word: improvement, quality of service, innovation, internal audit.

الملخص

في إطار تحسين جودة خدماتهم، تميل البنوك نحو ابتكار، من أجل إرضاء العملاء الذين أصبحوا أكثر تطلبًا. يتمثل عملنا في فحص العملية التي وضعها بنك التنمية المحلية من خلال مهمة التدقيق الداخلي لتصميم المنتجات الجديدة، تقييم مستوى التحكم في المخاطر وقياس تخصيص منتجاتها، ذلك باستخدام الأدوات النوعية والكمية، بهدف إظهار دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية. لاحظ هذا التدقيق عددًا من الخلل الوظيفي. على سبيل المثال، لا تخضع المديرات للامتثال لتعليمات الأنظمة الجديدة. وهذا يعرض البنك للعديد من مخاطر عدم الامتثال. التي اقترحنا لها خطة عمل.

الكلمات المفتاحية : التحسين، جودة الخدمة، الابتكار، التدقيق الداخلي.

Remerciements

*Tout d'abord Je remercie **DIEU** qui m'a accordé la santé, le courage et le savoir nécessaire pour accomplir ce modeste travail. En suite mes chers parents, ma sœur et mon frère pour leur encouragement et leur soutien inestimable durant toutes mes années d'étude.*

*Je tiens à remercier mon encadreur **Dr CHAHED Amina** qui a mobilisé son suivi, ses motivations, son soutien, ses conseils et orientations ainsi sa disponibilité.*

*Je remercie tous nos enseignants et le personnel de l'**ENSM**.*

*Je suis particulièrement reconnaissante au responsable d'audit interne **Mr ALIANE Merouane**, surtout **Mr GUELLATI Aroudj Noureddine** pour son aide et son soutien.*

*Enfin, je remercie tous mes aimables amis et collègues d'étude de l'**ENSM** et l'**ENST** et **Mohand** pour leur soutien et leur aide.*

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
01	Les dimensions de la qualité des services	11
02	le Questionnaire de Prise de Connaissance(QPC) de la DMC	48
03	le Questionnaire Contrôle Interne (QCI) pour les agences	49
04	le Questionnaire Contrôle Interne (QCI) pour la mise en place de nouveaux produits	50
05	Forces et Faiblesses du QPC de la DMC, QCI pour les agences et pour le processus de mise en place de nouveaux produits	51
06	Grille d'analyse des risques opérationnels du processus mise en place de nouveaux produits selon la hiérarchisation de BALE II	52
07	Les ventes réalisées par produit	54
08	Les ventes réalisées par les agences auditées	54
09	Réclamations et demandes d'informations	55

Liste des figures

Numéro	Titre de la figure	Page
01	Répartition pyramidale des rôles et responsabilités des acteurs du contrôle interne	17
02	L'organigramme de la BDL	33

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
AFNOR	Association Française de Normalisation
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
BA	Banque d'Algérie
BALE II	Dispositif du comité Bâle basé sur l'approche par les risques
BDL	Banque de Développement Local
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance-Chômage
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadways Commission</i>
DAB	Distributeurs Automatiques de Billets
DBC	Direction Banque Classique
DCF	Direction de Conformité
DMBD	Direction Monétaire et de la Banque Digitale
DMC	Direction Marketing et Communication
DMR	Détonateurs à Micro Retards
DOP	Direction de l'Organisation et des Procédures
DRF	Direction Risques Financiers
DRO	Département Risques Opérationnels
DSI	Direction de Système d'Information
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
ISA	Standards Internationaux d'Audit
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
MPNP	Mise en Place de Nouveaux Produits
PDG	Président Directeur Général
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance
SPA	Société Par Action
SSSI	Structure Sécurité des Systèmes d'Information
V	Version

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciements.....	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Table des matières.....	V
Introduction générale.....	1
Problématique.....	2
Hypothèses.....	4
L'objectif de la recherche.....	4
Méthodologie de recherche.....	5
Structure de la recherche.....	5
Revue de littérature.....	6
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel.....	8
Introduction.....	9
Section 01 : Qualité de service.....	9
1.Définition de la qualité.....	9
2.Définition du concept service.....	10
3.Définition du concept servuction.....	10
4.Définition de la qualité des services.....	10
5.Les déterminants de la qualité dans un service.....	10
6.Les normes de la qualité de service.....	11
7.Les enjeux de la qualité.....	12
7.1.Les enjeux pour le client.....	12
7.2.Les enjeux pour les collaborateurs.....	12
7.3.Les enjeux pour l'entreprise.....	13
8.L'innovation.....	14
Section 02 : Audit et contrôle interne.....	15
1.Définition et objectifs du contrôle interne.....	15
2.Les acteurs du contrôle interne.....	16

3. Les niveaux du contrôle interne	17
4. Définitions de l'audit	18
5. Définition de l'audit interne	18
6. Objectifs et champ d'application de l'audit interne	18
7. Missions et phases de l'audit interne	20
7.1. Phase de préparation	20
7.2. Phase de réalisation	21
7.3. Phase de clôture	23
8. Les outils de l'audit interne	24
8.1. Les outils d'interrogation	24
8.2. Les outils de description	26
Conclusion	27
Chapitre II : Cadre méthodologique et présentation de l'organisme d'accueil	28
Introduction	29
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	29
1. Historique de la Banque de Développement Locale BDL	30
2. Fiche technique de la BDL	30
3. Vision et objectifs	31
4. Les principaux produits et services offerts par la BDL	31
5. Organisation générale de la banque	33
6. Aperçu sur le dispositif du contrôle interne au sein de la BDL	35
6.1. Le contrôle de premier niveau ou l'autocontrôle	35
6.2. Le contrôle de deuxième niveau :	35
6.3. Le contrôle de troisième niveau	36
7. Présentation de l'audit interne au sein de La BDL	36
7.1. Les objectifs de la direction d'audit interne	38
7.2. Missions et attributions de la direction de l'audit interne	38
8. Processus de mise en place de nouveaux produits	39
8.1. La recherche des idées	40
8.2. Le filtrage des idées	40
8.3. Le développement et le test du concept	40
8.4. Elaboration de la stratégie marketing	40
8.5. L'analyse économique d'un nouveau produit	41

8.6.L'élaboration du marketing mix.....	41
8.7.Lancement d'un nouveau produit bancaire	41
8.8.Suivi et le contrôle du lancement de nouveau produit	41
Section 02 : Approche méthodologique	42
1.La méthodologie de travail	42
1.1.Analyse qualitative	42
1.2.Analyse quantitative	42
2.Détermination des objectifs d'audit	42
3.Champ d'action.....	43
4.La constitution de l'équipe d'audit	43
5.Le choix de l'échantillonnage.....	43
6.La phase de préparation	44
6.1.La revue documentaire	44
6.2.La préparation des documents de travail	44
7.Planning de travail	45
8.La phase de réalisation.....	45
Conclusion.....	46
Chapitre III : Résultats et discussion.....	47
Introduction	48
Section 01 : présentation des résultats	48
1.Résultats du QPC de la DMC	48
2.Résultats du QCI des agences et du processus de mise en place de nouveaux produits... ..	49
3.Le tableau des forces et faiblesses	51
4.Grille de d'analysedes risques opérationnels du processus selon la hiérarchisation de BALEII	52
5.Statistique des ventes	54
6.Réclamations client.....	55
7.Les constats relevés	55
7.1.Au niveau de la Direction Marketing et Communication	56
7.2.Au niveau de la Direction de la Banque Classique	56
Section 02 : discussion et recommandations.....	59
1.Discussion des résultats	59
2.Plan d'action de la grille	60

3.Recommandations.....	60
Conclusion.....	62
Conclusion générale	63
Bibliographie.....	66
Annexes	

Introduction générale

Les scandales financiers aux Etats-Unis, l'Europe, le Japon et notamment la crise de 2007-2009 ont marqué l'économie mondiale et mis l'accent sur l'importance et le rôle des banques dans la sphère économique, et leur impacts significatifs sur la croissance, et sur l'efficacité de l'industrie.

L'Algérie comme d'autres pays, a connu ces dernières années des déréglementations et plusieurs crises financières notamment celles d'El Khalifa Bank, BCIA, AIB et l'Union Bank. Ceci a mené l'Algérie à promouvoir la qualité de service 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.

L'activité bancaire revisite ses outils et affine sa stratégie pour faire la différence, elle ne se contente plus d'offrir à ses clients de simples avantages économiques, mais cherche à construire avec eux une relation particulière et durable qui se définit comme la capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaire et les profits.

La qualité de service devient un intérêt augmentatif par les banques pour offrir un meilleur service bancaire qui réalise plus de satisfaction des clients. Il est très important pour toute entreprise de service de gérer la qualité de ses services pour avoir une place distinctive auprès des concurrents et évidemment de gagner plus de parts de marché.

Malgré les grands efforts, l'industrie bancaire algérienne a montré une insatisfaction ou mauvaise qualité des services signalés par les banques. Les clients de la banque sont toujours exigeants vu l'augmentation de leurs besoins, et cela à cause de la concurrence accrue dans le milieu bancaire. Les banques privées et les banques publiques ont pris de nombreuses mesures pour tenter d'améliorer leur qualité de service au cours de ces dernières années. Dans ce contexte, l'audit interne lui aussi est devenu un outil important dans cette dernière.

L'audit interne joue un rôle important dans le processus d'amélioration de la qualité de service des banques en détectant les défaillances et en limitant les risques. En effet, des nouvelles lois, instructions et règlements d'audit interne ont été mises en lumière, dans le

but de conduire les banques à plus de transparence, et en offrant ainsi les conseils nécessaires pour la performance et l'efficacité du processus d'amélioration.

Et pour cela, nous avons choisi la Banque de Développement Locale BDL pour accomplir et améliorer notre connaissance théorique et pratique au sein de la banque, et cela dans leur direction d'audit interne pour une période de stage de trois mois.

Après notre intégration au sein de la banque, il nous a été proposé un thème qui concerne le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité de service bancaire.

Problématique

Le contexte économique actuel caractérisé par une mutation profonde et la mondialisation des échanges, la turbulence et l'incertitude de l'environnement, la rivalité de la concurrence et l'évolution rapide et croissante des exigences des marchés internes et externes, a emmené les banques à rechercher des facteurs de différenciation axés sur l'amélioration permanente et dynamique de la qualité de leurs produits et services.

Ainsi, dans un tel environnement hyperconcurrentiel que nous connaissons actuellement, les sources d'avantages compétitifs basés sur les produits et les processus sont rapidement imitées par les concurrents.

L'orientation qualité dans le secteur bancaire permet aux banques de garantir la fidélisation de ses clients. En réduisant sensiblement le taux de mécontentement et de départs, de contourner d'une façon efficace les actions des concurrents, de renforcer leurs compétitivités, d'accroître leurs performances et préserver leur survie.

En effet, les banques doivent trouver des solutions pour rester compétitives, soit en diminuant leurs coûts, soit en tentant de se différencier de leurs concurrents, et l'innovation apparaît alors comme une nécessité stratégique.

Les banques comme les entreprises, sont confrontées à certain nombre de risques internes et externes. De plus, la banque est confrontée à des risques propres au métier du banquier. La surveillance des risques, à l'aide d'un dispositif de contrôle interne approprié, permet de garantir la performance de celle-ci. Dans ce contexte l'audit interne est un examen critique de ces informations.

L'audit interne permet de donner l'assurance sur le degré de maîtrise de sa qualité, et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité bancaire

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 qualité du service bancaire? »

Et de cette question principale découlent ces deux interrogations

- La qualité de service a-t-elle une influence sur la satisfaction des clients?
- Quelle est la relation entre l'audit interne et l'amélioration de la qualité de service ?

Hypothèses

Pour aborder cette problématique, nous allons supposer les hypothèses suivantes

Hypothèse 1 : La qualité de service a une influence directe positive sur la satisfaction globale des clients.

Hypothèse 2 : On peut compter sur l'audit interne comme un outil principal dans la gestion des risques afin d'améliorer la qualité du service bancaire.

L'objectif de la recherche

L'objectif général de cette étude vise à savoir comment l'audit interne peut vraiment contribuer dans l'amélioration de la qualité des services présentés par la Banque de Développement Local (BDL). Pour ce faire nous avons mené une mission d'audit interne portant sur la mise en place de nouveaux produits au sein de la BDL.

Les objectifs spécifiques sont

- Examiner le processus de mise en place de nouveaux produits de la banque.
- S'assurer de l'application des principes de contrôle interne pour chaque nouveau produit et évaluer la maîtrise des risques qui y sont relatifs.
- Mesurer l'appropriation des nouveaux produits.

Méthodologie de recherche

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour une méthodologie basée sur une double démarche, synthétique et analytique, qui nous semble adéquate à notre sujet.

- Recherche documentaire basée sur l'exploitation de divers ouvrages, mémoires, sites internet...etc. Nous nous sommes appuyés beaucoup plus sur les normes internationales, et plus particulièrement la norme (ISO9000V2015) et la norme (ISO19011V2018).
- Consultation des documents internes à l'organisme d'accueil.
- Entretiens, et questionnaires avec les agences et les responsables des directions concernés dans le cadre de l'évaluation du processus de mise en place de nouveaux produits de la BDL.
- Elaboration et utilisation d'une grille d'évaluation basée sur la catégorie des risques opérationnels selon la hiérarchisation de BALE II.
- Utilisation des tableaux statistiques pour le traitement des données.

Structure de la recherche

Pour mieux cerner cette recherche, nous l'avons structurée comme suit

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

- Chapitre I le cadre conceptuel : Ce chapitre traite des aspects théoriques et définit les concepts clés de la recherche : service, qualité de service, l'innovation et la fonction de contrôle et audit interne
- Chapitre II le cadre méthodologique : Il présente en macro et en micro de l'organisme d'accueil la BDL, et présente aussi l'approche méthodologique de notre travail.
- Chapitre III résultats et discussion : Les résultats issus de l'audit interne, les résultats des analyses qualitatives et quantitatives y seront discutés.

Revue de littérature

Les études qui ont une relation avec notre thème, concernent cinq angles fondamentaux

- 1- Des études portées sur la qualité de service.
 - 2- Des études portées sur l'amélioration des produits et la qualité de service.
 - 3- Des études portées sur l'importance, la nature et l'évolution de la fonction d'audit interne.
 - 4- Des études portées sur la gestion des risques
 - 5- Des études portées sur l'importance et le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques.
- Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1988, Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing.
 - Zeithaml & Bitner, 2002, services marketing, Bebkco.

Ces deux études ont porté sur les éléments essentiels des dimensions de la qualité des services perçue et considèrent que la tangibilité d'un service est impérative et importante pour permettre aux consommateurs de mieux la saisir, de mieux la comprendre et ainsi d'être rassurés.

- Van-dermerwe & Chadwick, 1989, The Internationalization of Services.

Cette étude montre que la qualité dans les organismes de services ou les fournisseurs de services, est évidemment un facteur critique pour les dirigeants des entreprises qui doivent faire face à la concurrence, afin d'augmenter la performance de leurs organisations de services en termes de rentabilité et la satisfaction du client et enfin, accroître le niveau de fidélité des clients. Les clients sont devenus plus exigeants et leur fidélité envers les entreprises dépend de l'anticipation de l'amélioration continue des produits et la qualité de service.

- Morgan & Piercy, 1996, Competitive Advantage, Quality Strategy and the Role of Marketing.

Cette étude montre que la qualité de service continue d'être une variable importante dans le secteur bancaire vu que l'argent et d'autres services financiers sont généralement des

produits indifférenciés par rapport aux d'autres produits. De ce fait, les banques essaient continuellement d'améliorer et accroître la qualité de service.

- Renard, Jacob. 2016, théorie et pratique de l'audit interne, 9^{ème} édition, Eyrolles, Paris.

Un manuel d'apprentissage, un guide méthodologique pour les auditeurs, contrôleurs interne et même les débutants en activité.

- Douglas F, 2003, Managing the Internal Audit Function, Prawitt.

Cette étude a porté son attention sur l'ensemble des acteurs liés à la direction de l'audit interne. En effet, elle a conclu que le directeur d'audit interne devrait assurer la qualité et les programmes d'amélioration qui couvrent toutes les parties des activités de l'audit interne ainsi que la continuité du contrôle afin d'assurer son efficacité. Les programmes d'assurance de qualité peuvent être contrôlés à travers deux méthodes : premièrement la méthode de la fonction de l'audit interne devrait aider à créer la valeur et améliorer les opérations de l'entreprise, et deuxièmement ces méthodes devraient aider la fonction de l'audit interne à respecter les normes internationales de l'audit interne.

-John Hull, 2018, Gestion des risques et institues financières, 5^{ème} édition, Pearson, France.

L'auteur vise dans cette étude la présentation des principes, la mesure et les techniques de gestions des risques financiers et opérationnels. En intégrant les dernières réglementations bancaires du dispositif de contrôle interne BALE II.

-William R & Kinney Jr, 2003, 'Auditing Risk Assesment and Management Processus', The Institute of Internal Auditors, Research Foundation.

Cette étude s'est concentrée sur la fonction de l'audit interne sur la base du risque comme une nouvelle introduction à l'audit interne. Elle a conclu qu'il existe trois types de risques, le risque de l'environnement, le risque des opérations des affaires et le risque des informations. A cet effet, l'audit interne peut jouer un rôle important en assurant des services à travers la gestion des risques des entreprises.

Chapitre I

Cadre théorique et conceptuel

Introduction

Le secteur des services représente plus de 80% des activités dans l'économie nationale et mondiale. Il est considéré comme un générateur dominant en matière de création d'emplois.

De ce fait, l'amélioration de la qualité de service est un levier essentiel de la modernisation du secteur des services. C'est à travers elle que les usagers du service public pourront constater de la manière la plus visible et la plus concrète la prise en compte par l'Etat de leurs attentes.

En effet, l'environnement devient de plus en plus intangible. Il pousse les entreprises à créer et développer la fonction d'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.

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter dans la première section des généralités sur les concepts clés services, servuction, l'innovation, tout en misant principalement sur les notions de bases concernant les fondamentaux de la qualité de service. Dans la deuxième section, nous nous intéresserons à l'audit interne en mettant en avant le concept du contrôle interne et nous tenterons de démontrer la relation existante entre l'audit interne et l'amélioration de la qualité de service.

Section 01 : Qualité de service

La qualité de service constitue, de nos jours, une pièce maîtresse de développement de toute entreprise, en l'occurrence les institutions bancaires, qui se trouve dans un environnement où la concurrence bat son plein. En effet, le secteur bancaire algérien est confronté à une concurrence aussi bien publique et privée que nationale et étrangère.

1. Définition de la qualité

La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences. (ISO 9000 : 2015, p19)

2. Définition du concept service

Il existe plusieurs définitions de service. Nous retenons celle définie par (ISO 9000:2015, p23) le service est un élément de sortie d'un organisme avec au moins une activité nécessairement réalisée entre l'organisme et le client.

Quant à la définition la plus complète et significative reste celle proposée par Lapert & Munos, (2009, p18). Un service est une action ou une prestation offerte par une personne physique ou morale à une autre personne physique ou morale. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature et ne résulte pas de la possession de l'un des facteurs de production. Un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et un lieu donné pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaire du service.

3. Définition du concept servuction

La servuction est la contraction entre le service et la production. Cette contraction a été mise en évidence grâce aux travaux de nombreux économistes qui ont su développer le concept de *servuction* et lui ont proposé la définition suivante

La servuction est une organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains, de l'interface client entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service. Dont les caractéristiques et les niveaux de qualité ont été déterminés (Lendrevie, Levy & Lindon, 2009, p103).

4. Définition de la qualité des services

La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs (AFNOR).

5. Les déterminants de la qualité dans un service

Gabriel, Divard, Le Gall-Ely & Prim-Allaz, (2014, p89) ont identifié dix critères utilisés par les consommateurs dans l'évaluation de la qualité des services dans le tableau dans la page suivante (voir tableau n°1)

Tableau N° 1 : Les dimensions de la qualité des services.

Dimensions	Explication
Fiabilité	c'est la capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise, la performance du service délivré.
Crédibilité	c'est l'assurance d'être un prestataire digne de confiance et honnête.
Tangibilité	consiste en l'apparence physique des locaux où le service est délivré, des équipements utilisés, du personnel de l'entreprise et des documents de support de service.
Sécurité	c'est également l'assurance d'un prestataire d'être dénué de danger, de risques et de doutes.
Communication	fait partie de l'empathie, c'est l'écoute des clients et la délivrance de l'information à ces derniers régulièrement.
Accessibilité	elle consiste en la facilité d'aborder le personnel de l'entreprise. contact aisé avec ceux-ci.
Courtoisie du personnel	elle regroupe la politesse du personnel avec les clients, leur respect à leur égard et le contact chaleureux.
Réactivité	c'est la promptitude et la serviabilité du personnel qui a la volonté d'aider le client de manière adaptée et rapide.
Compétence du personnel	c'est la détention des connaissances et des qualifications nécessaires à la bonne délivrance du service.
Compréhension du client	ce sont les efforts fournis par le personnel en vue de comprendre les clients, leurs besoins, leurs requêtes.

Source : Gabriel. P, Divard. R, Le Gall-Ely. M & Prim-Allaz. I, Marketing des services, 2eme édition ; 2014, p89.

6. Les normes de la qualité de service

Afin de contrôler la conformité du service, il est indispensable pour l'entreprise prestataire de services de fixer et de développer des normes de qualité de service. Pour cela une norme de qualité de service doit

- Répondre aux attentes des clients.
- Utilisables pour toute l'organisation.
- Mesurable.
- Evolutive.

7. Les enjeux de la qualité

Selon Détrie (2003, p33), les enjeux de la qualité sont

7.1. Les enjeux pour le client

Le client est le meilleur juge de la qualité d'un produit ou d'un service. Savoir écouter et prendre en considération ses remarques permet de remédier à certains dysfonctionnements et par conséquent améliorer la qualité du produit ou service.

➤ **Satisfaction et fidélisation des clients**

La fidélisation d'un client commence par sa satisfaction. Les entreprises ont tout intérêt à développer des politiques de fidélisation de leur clientèle existante, qui reviennent bien moins chères que les stratégies d'acquisition d'une nouvelle clientèle.

Il s'agit là de répondre aux exigences des clients par le respect des délais de livraison, le respect du cahier des charges ...etc.

Un client fidèle vous confie ses besoins et il est immunisé contre l'attraction de vos concurrents. Par conséquent la fidélisation des clients permet de rentabiliser l'investissement d'acquisition du client, de construire une relation solide et durable avec eux.

7.2. Les enjeux pour les collaborateurs

Les deux enjeux du collaborateur sont les suivants

➤ **L'appui dans l'action de chacun**

L'amélioration de la qualité du travail est un facteur d'accroissement d'efficacité, toute personne peut contribuer à l'amélioration de son travail. Cinq idées sont à prendre en compte

- Chacun, chacune a des idées.
- Les gens n'aiment pas le gâchis.
- Ils aiment le travail bien fait et veulent pouvoir être fiers de leur production.
- Chacun veut être respecté, considéré quel que soit l'échelon de ses responsabilités.
- Les gens acceptent de moins en moins une vision réductrice de leur travail.

➤ L'aide à l'animation managériale

Il s'agit de communiquer au sein de l'organisation, l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales.

➤ La cohésion

Il s'agit de développer la communication horizontale¹ par les relations clients/fournisseurs internes et par le partage des problèmes (Détrie, 2003, p33).

7.3. Les enjeux pour l'entreprise

Les enjeux pour l'entreprise sont en nombre de trois qui sont les suivants

➤ L'amélioration du fonctionnement

L'amélioration est définie selon (ISO 9000V2015, p14) comme une activité menée pour améliorer les performances. Un manager qui cherche à faire progresser les performances de son service travaille sur deux aspects fondamentaux : le fond et la forme

- Le fond, concerne les méthodes et outils mis en œuvre ainsi que les cibles de travail choisies (prise de décision).
- La forme, s'attache aux attitudes du responsable qualité qui aide (ou pas) à mobiliser la direction et l'ensemble des collaborateurs.

L'amélioration des performances du service qualité passe souvent aussi par la remise en cause de l'organisation existante. Le défi du manager qualité est d'optimiser le système en place. Voici quelques pistes de réflexion

- Revoir et simplifier le système documentaire, rendre son accès plus simple et plus facile.
- Rechercher à simplifier le circuit d'actions correctives et préventives des suggestions du personnel pour améliorer la dynamique de la démarche.

¹ Communication horizontale : « Cette forme de communication a pour finalité de favoriser les échanges entre les différents acteurs (de collègue à collègue) de l'entreprise, sans faire intervenir la hiérarchie. »

- Travailler sur le manuel qualité² pour en faire un réel objet de communication interne et externe, valorisant les actions engagées.
- Repenser la sensibilisation des collaborateurs à leur prise de poste d'une manière régulière.

➤ La différenciation

La qualité est appelée à devenir un facteur de différenciation. Cette dernière permet d'accroître le pouvoir d'attraction et la notoriété de l'entreprise. La mise en œuvre d'une démarche qualité renforce quatre avantages concurrentiels

- L'accueil et l'écoute des clients.
- Produits ou services constamment adaptés aux attentes des clients.
- La réactivité et la capacité d'anticipation.
- L'image d'excellence.

➤ Le développement

Si les efforts de productivité sont nécessaires pour une entreprise, ils ne sont plus suffisants pour garantir son développement. Dans un marché de renouvellement, tout développement passe par la fidélité des clients et donc par leur pleine satisfaction (Déturie, 2003, p35).

8. L'innovation

Objet nouveau ou modifié réalisant ou redistribuant de la valeur (ISO 9000v2015, p21). L'innovation-produit, c'est-à-dire la recherche, le développement et le lancement de produits nouveaux, est pour les banques un moyen essentiel de conservation et de conquête de parts de marché.

²Manuel qualité « Document expliquant les procédures engagées par une entreprise afin de répondre à la qualité demandée pour un produit ou un service ».

Section 02 : Audit et contrôle interne

Cette deuxième section aura pour but de nous éclaircir davantage sur le contrôle interne qui est l'assurance absolue d'un organisme (La banque dans notre cas). L'audit et l'audit interne dont son principal objectif est de veiller au bon fonctionnement du contrôle interne, et à ce que les moyens soient réunis pour que le tout converge vers les finalités de l'entité.

1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est défini selon le COSO (2013, p32) un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable. Quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.

- Objectifs

Dans leur ouvrage, Collin & Valin(1992, p40) présentent les objectifs du contrôle interne comme suit

- La maîtrise de l'entreprise : C'est la définition claire des objectifs, des budgets, des structures et de procédures.
- Sauvegarde des actifs : Rentabiliser et protéger les fonds à travers les diverses transformations du cycle opérationnel, et la mise en place d'un système de contrôle qui vérifie la concordance de l'existant physique avec les enregistrements comptable.
- Assurer la qualité de l'information : Elle doit d'être objective, donnant une image fidèle de l'entreprise, disponible dans le format voulu et dans les délais appropriés pour les prises de décisions.
- Assurer l'application des instructions de la direction : par un contrôle apriori, que l'objectif des instructions est bien défini, compréhensible, et adressées spécifiquement aux personnes habilitées à les interpréter.
- Favoriser l'amélioration des performances : Ce point favorise l'efficacité et l'efficience dans l'organisation et nécessite l'implantation d'un processus de communication entre les divers niveaux hiérarchiques.

- Le respect des lois règlements et contrats : Les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence du respect des instructions.

2. Les acteurs du contrôle interne

Tous les membres du personnel ont une responsabilité plus ou moins grande en matière de contrôle interne selon Obert & Mairesse (2009, p521)

- Le Conseil d'Administration ou de Surveillance

Il appartient à la direction générale ou au directoire de rendre compte au conseil des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. Le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

- Le Comité d'audit

Le comité effectue une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Il est le destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ses rapports.

- La Direction Générale / le Directoire

Est chargé de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société.

- Audit internes

Il a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

- Le personnel de la société

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

➤ Les tiers

Le management doit tenir compte des observations, recommandations et informations susceptibles d'améliorer le système du contrôle interne.

3. Les niveaux du contrôle interne

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la banque. Le système de contrôle des opérations est structuré autour de deux fonctions de contrôle qui ensemble, forment une structure de contrôle à trois niveaux (voir figure n°1).

Dans leur ouvrage, Chelly & Sébéloùé (2014, p30) repartissent le système de contrôle interne en deux fonctions

➤ Le contrôle permanent

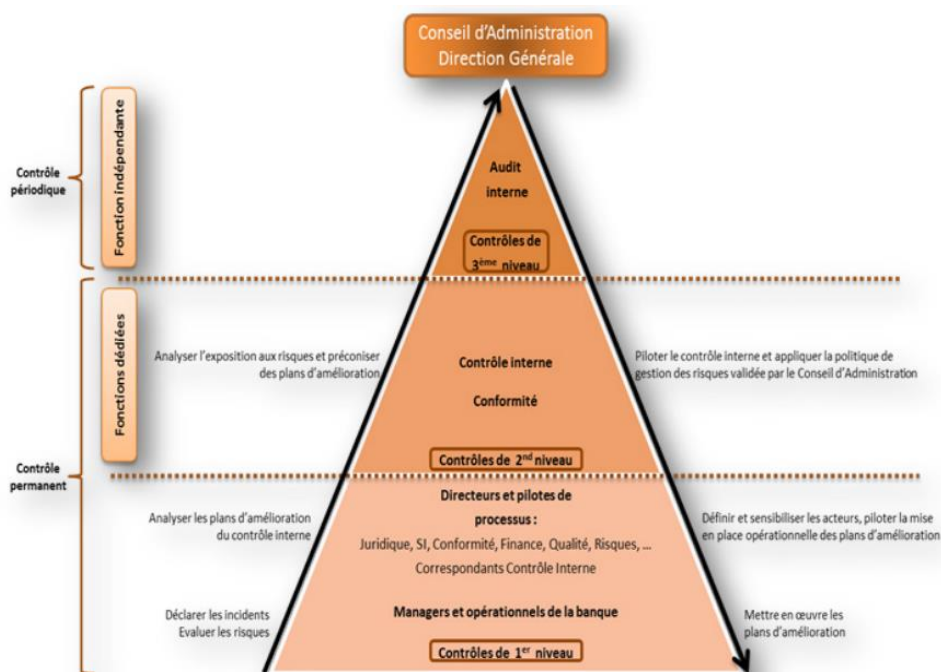
Recouvre les contrôles au quotidien réalisés par les opérationnels et leur hiérarchie dans le cadre du traitement des opérations (premier niveau) et par le contrôle interne.

➤ Le contrôle périodique

Contrôle de deuxième niveau. Il assure périodiquement non seulement la conformité des opérations réalisées, mais également de la pertinence et de l'efficacité du contrôle permanent.

Par ailleurs le contrôle de troisième niveau assuré par l'audit interne, fonction indépendante conduit des missions d'investigation dans tout domaine, résultant soit du programme d'audit, soit d'une demande de la gouvernance.

Figure N°1 : Repartition pyramidale des roles et responsabilites des acteurs du controle interne



Source : J. CHELLY et S. SEBEOUE, Les métiers du risque et du contrôle dans la banque, Les études de l'observatoire Etude Métier, Paris, 2014. P. 32

4. Définitions de l'audit

Selon la norme (ISO 19011V2018, p1), l'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

5. Définition de l'audit interne

La définition que nous retenons parmi les différentes définitions présentées est celle de l'*Institute of Internal Auditors* IIA (p4). L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

6. Objectifs et champ d'application de l'audit interne

À travers ce point, nous commencerons par exposer les objectifs de l'audit interne, puis les accompagner avec le champ d'application.

- Les objectifs de l'audit interne

L'objet de l'audit n'est pas de produire des rapports, mais d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Même si cela passe le plus souvent par l'émission d'un rapport comportant des recommandations qui se caractérisent par la mise en œuvre d'une approche méthodique qui débouche sur une prise de position. Quant à la situation constatée et des conseils pour améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation. Les objectifs cités par Arhab & Djedis (2016, P34) sont les suivants

- Assurer la qualité du fonctionnement contrôle interne.
- Maîtrise des risques du contrôle interne.
- Recherche de source d'amélioration.

- Le champ d'application de l'audit interne

Du point de vue général, l'audit interne intervient sur les domaines suivants selon Renard (2010, P47)

- L'examen et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.
- Le contrôle de l'application de l'efficacité des procédures de management du risque et méthodes de mesure du risque.
- Le contrôle de la sincérité et de la fiabilité des enregistrements comptables et des rapports financiers.
- Le contrôle de la sauvegarde des actifs.
- Le contrôle du système de mesure de risque par rapport aux fonds propres.
- Les tests à la fois sur les opérations et le fonctionnement des procédures spécifiques de contrôle interne.
- Le contrôle des dispositifs mis en place pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences légales et réglementaires, aux codes de conduite et à la mise en œuvre des politiques et procédures.
- Le contrôle de la sincérité, de la fiabilité et de l'opportunité des reportings réglementaires.

7. Missions et phases de l'audit interne

Nous pouvons distinguer deux types de missions de l'audit interne selon Chandler (2008, p188) des missions d'assurance et des missions de conseil.

- Dans le premier cas, l'auditeur interne formule en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet.
- Dans le deuxième cas, les missions de conseil sont généralement réalisées à la demande d'un client.

Toute mission d'audit passe par les trois grandes phases suivantes développées par Ait Younes & Akkache (2016, p45)

7.1. Phase de préparation

La phase de préparation peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Cette phase comprend les éléments suivants

- Réalisation d'une revue de documents dans la préparation de l'audit

Il apparaît donc nécessaire de clarifier et de définir les différents documents pouvant exister dans l'entreprise concernant la mission d'audit interne en question (Corbel & Murry, 1993, P33).

- Le plan d'audit

En collaboration avec l'audité. La réalisation du plan d'audit est basée sur les informations contenues dans le programme d'audit et de la documentation fournie par l'audité. Il permet une programmation facile dans le temps et la coordination efficace des activités d'audit pour atteindre les objectifs de manière efficace.

Le plan d'audit couvre ou fait référence aux éléments suivants

- les objectifs d'audit.
- le champ de l'audit, y compris l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles ainsi que des processus à auditer.
- les critères d'audit et tous les documents de référence.
- les lieux et les dates, ainsi que l'horaire et la durée prévus des activités d'audit à mener, y compris les réunions avec la direction de l'audité.

- les méthodes d'audit à utiliser, y compris la mesure dans laquelle l'échantillonnage d'audit est nécessaire pour obtenir des preuves d'audit suffisantes et la conception du programme d'échantillonnage, le cas échéant.
 - les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit ainsi que des guides et des observateurs.
 - la mise à disposition des ressources appropriées pour les domaines critiques de l'audit.
 - l'identification du représentant de l'audité pour l'audit.
 - la langue de travail et de rapport de l'audit lorsque ce n'est pas celle de l'auditeur et/ou de l'audité.
 - les rubriques du rapport d'audit.
 - la logistique et les moyens de communication, y compris les dispositions spécifiques.
- Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit

Attribuer à chaque membre de l'équipe sa responsabilité. La répartition des tâches peut être modifiée à mesure que se déroule l'audit pour s'assurer de l'atteinte des objectifs de ce dernier.

➤ Préparation des documents de travail

Il convient que les membres de l'équipe d'audit recueillent et passent en revue les informations pertinentes relatives à leurs tâches d'audit et préparent si nécessaire les documents de travail servant de références et d'enregistrements de preuves d'audit. De tels documents de travail peuvent comprendre

- Des listes types (check-list) il permettra lors de l'audit d'aborder de façon logique tous les sujets qui lui semblent importants sans rien oublier.
- Des plans d'échantillonnage pour audit.
- Les formulaires d'enregistrement des informations, par exemple des preuves pertinentes, des constatations d'audit et des enregistrements de réunions.

7.2. Phase de réalisation

L'audit sur le site. Cette étape fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, pour une interrogation réussie

➤ Conduite de la réunion d'ouverture

L'audit sur site débute avec l'organisation d'une réunion d'ouverture qui a pour objet

- De confirmer l'accord de toutes les parties concernant le plan d'audit.
- De présenter l'équipe d'audit.
- De s'assurer que toutes les activités planifiées peuvent être réalisées.

➤ Réalisation d'une revue de documents au cours de l'audit

Il convient de passer en revue la documentation pertinente de l'audit afin de déterminer la conformité. La revue peut être combinée aux autres activités d'audit et peut se poursuivre tout au long de l'audit, si cela ne porte pas préjudice à l'efficacité de l'audit.

➤ Communication pendant l'audit

Toute mission d'audit ne peut se dérouler efficacement sans avoir une bonne communication. Cependant il est nécessaire de mettre en place des dispositions formelles pour la communication au sein de l'équipe d'audit dont le responsable d'audit doit faire le point pour échanger les informations et évaluer l'avancement de l'audit.

➤ Recueil et vérification des informations

Durant cette étape, l'auditeur recueille et vérifie les informations relatives aux objectifs, au champ et aux critères d'audit et les informations relatives aux interfaces entre les fonctions. En questionnant ses interlocuteurs, en observant son environnement, analysant les indicateurs et ce afin de constituer les preuves d'audit.

➤ Production des constatations d'audit :

Il s'agit là de faire un rapprochement entre les preuves d'audit et les critères d'audit afin d'en déduire soit une situation de conformité, ou de non-conformité. Il convient que les constatations d'audits individuelles comprennent la conformité et les bonnes pratiques, ainsi que leurs preuves associées, les opportunités d'amélioration et les recommandations éventuelles à l'intention de l'audit.

➤ Préparation des conclusions d'audit

Avant la réunion de clôture, il convient que l'équipe d'audit se concerte pour

- procéder à une revue des constatations d'audit et de toute autre information appropriée recueillie pendant l'audit par rapport aux objectifs d'audit.
- se mettre d'accord sur les conclusions d'audit en tenant compte de l'incertitude inhérente au processus d'audit.
- préparer les recommandations, si cela est spécifié par le plan d'audit.
- discuter des modalités du suivi d'audit, le cas échéant.

Si cela est spécifié dans le plan d'audit, les conclusions d'audit peuvent amener à des recommandations relatives aux améliorations ou à de futures activités d'audit (ISO19011v2018, p27).

➤ Conduite de la réunion de clôture

Cette réunion a lieu en présence du pilote de processus et éventuellement de la direction. L'auditeur informe les participants des constats qu'il a fait et s'assure de leur bonne compréhension par l'audité, de façon à permettre que des actions correctives adaptées soient mises en œuvre. Il présente d'abord les points forts, puis les points sensibles, ensuite les écarts identifiés. L'auditeur précise le délai de remise du rapport d'audit et les modalités de suivi des écarts. La réunion de clôture est l'occasion pour l'auditeur de retirer les observations non pertinentes.

7.3. Phase de clôture

➤ Préparation du rapport d'audit

Une fois la réunion de clôture réalisée, l'auditeur va rédiger soigneusement un rapport d'audit. Il est essentiel d'apporter des descriptions factuelles, précises et étayées des situations. Ce dernier doit être une synthèse mettant facilement en avant les conclusions d'audit. Il doit également obéir à certains nombres de principes et respecter une certaine forme résumée dans les éléments suivants

- Pas d'audit sans rapport d'audit.
- Un rapport d'audit est un document final.
- Présentation préétablie aux audités.

Le rapport d'audit comprend les éléments suivants

- Une page de garde précisant toutes les informations générales à la mission d'audit.
- Le plan d'audit.
- Fiche d'écart.
- Note de commentaires qui comportent les points forts et les points sensibles.
- La fiche d'amélioration (recommandations).

➤ Diffusion du rapport d'audit

Après avoir établi le rapport d'audit, ce dernier doit faire l'objet d'une diffusion dans les délais annoncés lors de la réunion de clôture. Les destinataires du rapport comportent : le client de l'audit, mais il est aussi important que les audités le reçoivent.

➤ Clôture de l'audit

L'audit est fini lorsque toutes les activités décrites dans le plan d'audit ont été réalisées ou autrement convenues avec le client.

8. Les outils de l'audit interne

Nous pouvons distinguer entre deux types d'outils selon Renard (2016, p315).

- Les outils d'interrogations, ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.
- Les outils de descriptions, ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

8.1. Les outils d'interrogation

- Les sondages statistiques

Le sondage est une technique essentielle dans le cadre de la mission d'audit, tenu d'une obligation de moyens, et non de résultats. L'auditeur n'a pas à vérifier toutes les opérations qui révèlent du champ de ses missions, ni à rechercher systématiquement toutes les erreurs et irrégularités qu'elles pourraient comporter. Son objectif est d'acquérir un degré raisonnable d'assurance quant à l'opinion qu'il est appelé à formuler.

Selon le paragraphe 5 de la norme (ISA 530), le sondage statistique est une méthode basée sur les deux éléments suivants

- Une sélection aléatoire des éléments formant l'échantillon.
- L'utilisation de la théorie des probabilités pour évaluer les résultats du sondage, y compris la mesure du risque d'échantillonnage.
- Les interviews

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. Cependant l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec les techniques d'apparence similaire : ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire.

Les sept règles d'une bonne interview selon Renard (2016, p320) s'inspirent du nécessaire esprit de collaboration qui doit s'instaurer entre audité et auditeur, interviewé et intervieweur

1^{re} règle : respecter la voie hiérarchique, l'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé, sauf urgence exceptionnelle.

2^{ème} règle : rappeler clairement la mission et ses objectifs. C'est le grand principe de transparence qui gouverne toute mission d'audit, on s'efforce de ne rien cacher des objectifs poursuivis, cependant l'interlocuteur de l'auditeur doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview.

3^{ème} règle : évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées. Ces trois points doivent être évoqués avant toute autre chose.

4^{ème} règle : adhérer aux conclusions de l'interview, les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées à sa hiérarchie.

5^{ème} règle : conserver l'approche système, pour une interview constructive, l'auditeur doit se garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les personnes. Cette optique doit également être celle de l'interviewé.

6^{ème} règle : savoir écouter, l'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute. Il doit avoir l'esprit d'écoute active.

7^{ème} règle : considérer son interlocuteur comme un égal ; non pas un égal au sens hiérarchique du terme, mais un égal dans la conduite du dialogue, la juste appréciation de la personnalité de l'interlocuteur va peser lourd dans la recherche des informations.

- Les outils informatiques

L'auditeur a à sa disposition tout un ensemble d'outils informatiques sur chaque phase de sa mission. (Logiciels de traitement de texte, logiciels de dessin, les tableurs, les gestionnaires de bases de données, les logiciels de représentations graphiques...etc.)

8.2. Les outils de description

Dans l'ouvrage de Renard (2016, p 335) nous retrouvons plusieurs outils de description. Parmi lesquels nous citons

- L'observation physique

L'auditeur interne procède à une visite des lieux, afin de déceler les insuffisances ou les dysfonctionnements. Une observation qualitative et quantitative des biens, ainsi que les comportements des personnes au travail.

- La narration

Nous distinguons deux types de narrations

- La narration par l'audité : laisser parler les audités est encore le meilleur moyen pour obtenir de riches informations. On trouve toujours dans une narration plus que ce qui était attendu et bien des renseignements sont à mettre de côté pour une utilisation ultérieure.
- La narration par l'auditeur : elle n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

- L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel, va être construit par l'auditeur, pour y voir plus clair. À partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations...etc. Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions.

- La grille d'analyse des tâches

Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de postes. 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.

- Le diagramme de circulation

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. La technique du diagramme de circulation va être la plus souvent utilisée pour tester l'application d'une procédure.

Conclusion

Le secteur des services est devenu rapidement un secteur stratégique, car il est difficile de développer ou améliorer un tissu industriel sans le développement des activités ou des métiers de services.

Dans un marché où la concurrence est féroce, la qualité est un atout décisif de la compétitivité des entreprises voir un pilier de suivi quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise. Un audit réussi se doit être organisé et dans lequel des outils soient utilisés avec une bonne méthodologie.

La fonction de l'audit interne a évolué ces dernières années et l'auditeur interne ne devient pas uniquement comme un policier pour protéger les actifs de l'organisation mais, un partenaire stratégique dans le business.

Chapitre II

*Cadre méthodologique et présentation de
l'organisme d'accueil*

Introduction

Les banques cherchent toujours un moyen de conservation et de conquête de parts de marché, créer de nouvelles sources de revenus, stimuler la demande et à mieux faire face aux concurrents, aux distributeurs et à la communication. Toutes ces raisons tendent les banques vers l'innovation, et les poussent à lancer des produits nouveaux.

Ce deuxième chapitre porte sur la réalisation d'une mission d'audit au sein d'une entreprise publique algérienne. Notre choix est porté sur la banque de développement local « BDL ».

Nous entamerons ce chapitre par une section de présentation de la BDL, sa création, son organisation, ses objectifs, puis la présentation de la direction d'accueil, et enfin le processus concerné par notre mission d'audit.

Puis, dans la deuxième section, nous allons décrire notre méthodologie de travail utilisée pour la réalisation de notre mission d'audit de processus de mise en place de nouveaux produits.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

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

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

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

1. Historique de la Banque de Développement Locale BDL

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

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

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

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

2. Fiche technique de la BDL

- Dénomination : entreprise publique, Banque de Développement Local BDL ;
- Siège social : 05, Rue Gaci Amar, Staouéli-Wilaya d'Alger ;
- Forme juridique : Société par action (SPA) ;
- Capitale sociale : 36 800 000 000 DZD ;
- Nombre d'agences : 155 ;
- Effectifs : 4500 cadres et employés ;
- Durée de la société : 99 ans à compter de son inscription au registre de commerce ;
- Président Directeur Général : Mr Belaïd Rachid ;

3. Visions et objectifs

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

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

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

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

4. Les principaux produits et services offerts par la BDL

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

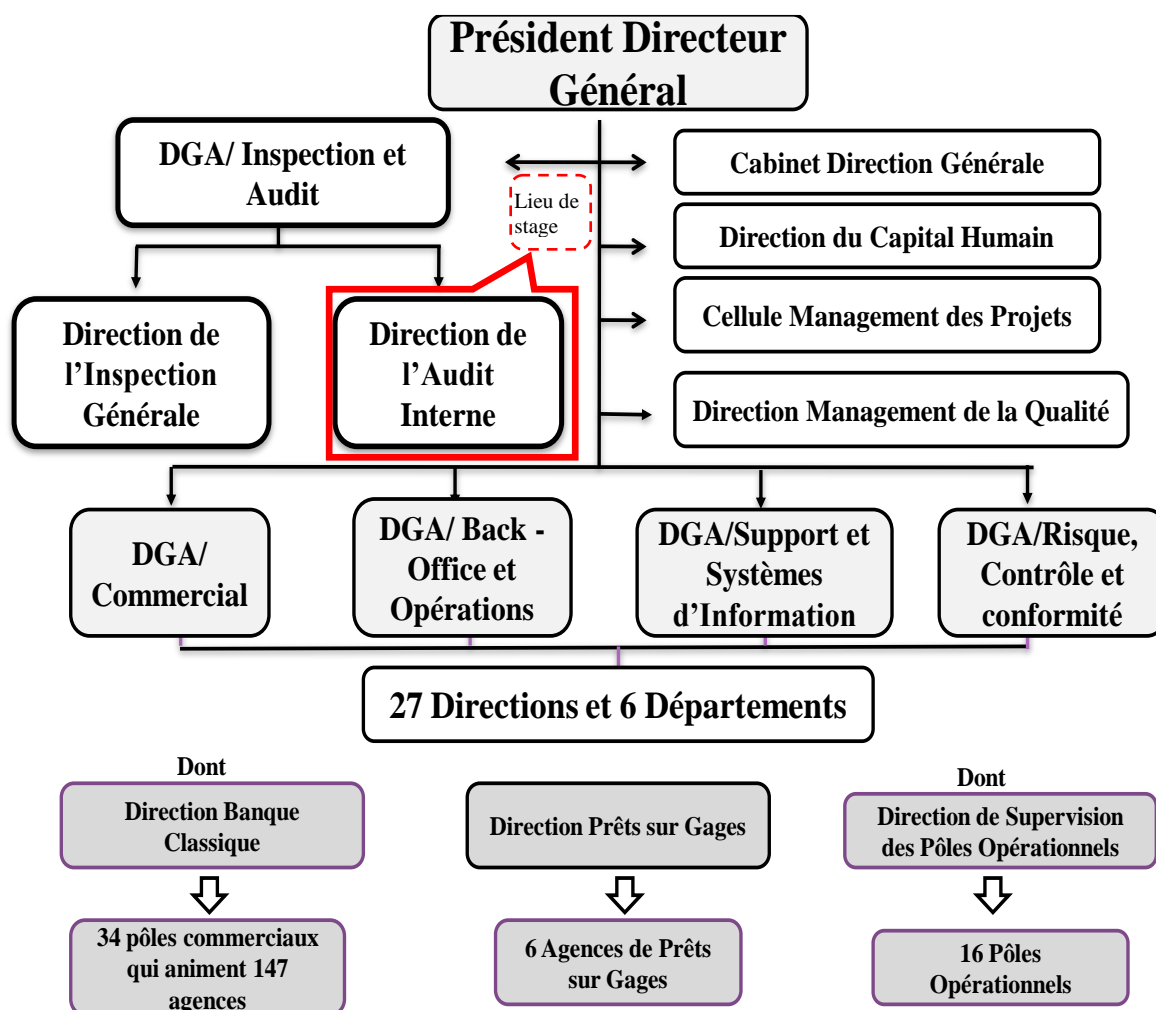
- La carte CIB, cette carte permet de régler des achats et services sur les Terminaux de Paiement Electroniques (TPE). Installés au niveau des commerçants acceptants mais aussi d'effectuer des retraits sur tous les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) connectés au réseau monétique interbancaire CIB sur le territoire national.

- MONEYGRAM, ce produit permet d'envoyer de l'argent de l'étranger en remplissant un formulaire d'envoi / de réception dans un point de vente Money Gram installé au niveau des agences BDL.
- Virement gros Montants, le système ARTS « Algérien Real Time Settlement » est avantageux dans la mesure où il permet d'exécuter les transferts dans un délai n'excédant pas trois jours et de sécuriser les opérations.
- La carte VISA, permet d'effectuer des opérations de retrait sur des distributeurs de Billets (DAB), de paiement sur Terminaux de Paiement Electronique (TPE) ainsi que sur Internet dans tous les pays du monde. Elle est délivrée à tout client intéressé, domicilié ou non à la BDL et disposant de devises.
- E-BDL, il permet d'effectuer des virements et des consultations à distance.
- MasterCard-BDL, permet d'opérer des achats via internet et d'effectuer des paiements et des retraits en devises à l'international 24h/24 et 7j/7.
- Compte El Amane, c'est un pack composé d'une carte CIB et d'une couverture d'assurance contre les accidents corporels pouvant atteindre un million de dinars.
- Autres produits de la BDL
 - Ouverture, gestion et tenue de comptes : comptes commerciaux, comptes chèques, comptes professions libérales, comptes d'épargne, comptes à terme et bons de caisse, comptes devises à terme conformément aux dispositions de la réglementation des changes en Algérie etc.
 - Mise à disposition et gestion des moyens de paiement : monétique domestique et à l'international (Cartes Visa International), télé-compensation électronique des moyens de paiement (chèques, effets, virements, prélèvements...).
 - Gestion des opérations de Commerce International : À l'importation et à l'exportation.
 - El Badil Livret d'épargne à taux d'intérêt « 0 ».

5. Organisation générale de la banque

Le développement sensible de l'activité de la BDL dû à la mise en place du nouveau système d'informations SI-NASR et l'évolution permanente de son environnement conjugué aux exigences de l'économie de marché, a conduit à une révision de son organisation (voir ANNEXE A). Son mode de fonctionnement et l'élaboration d'un nouvel organigramme (voir figure n°2).

Figure N°2 : L'organigramme de la BDL



Source : Document fourni par la banque, p 13.

Ce schéma organisationnel, qui se veut moderne et de type évolutif, est fortement orienté clientèle, pour répondre ainsi aux exigences du marché.

Le schéma organisationnel de la banque se décline comme suit

➤ La direction générale

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

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

- Direction du capital humain, a pour mission principale, la valorisation du capital humain à travers la création des conditions de travail aux collaborateurs à même de porter développement de la banque.
- Le cabinet de la direction générale, il est composé de conseillers et assistants qui interviennent pour le compte de la direction générale et l'assistent sur les différents sujets de management de la banque.
- Cellule de management des projets, est chargée de piloter et suivre, pour le compte de la direction générale, l'ensemble des projets inscrits sous forme de feuille de route, plan d'action...
- Direction de management de qualité, c'est une nouvelle direction dans l'organisation de la banque, elle est mise en place pour s'assurer de la qualité des processus de la banque et son objectif principale est de faire certifier la cette dernière.
- La Division inspection et audit, est mise en place dans l'entreprise pour intervenir en cas de dysfonctionnement et faire un contrôle périodique pour vérifier que le contrôle permanent s'effectue correctement et donner des critiques et des axes d'amélioration. Cette division comporte
 - Direction de l'inspection générale.
 - Direction de l'audit interne.
 - Cellule suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions d'inspection et d'audit.
 - Cellule assainissement des comptes.

- Les Directions Générales Adjointes (DGA) : Il est créé au sein de la BDL quatre (04) directions générales adjointes rattachées au président directeur général, ci-après désignées
 - DGA Commercial, comme son nom l'indique cette DGA est destinée à vendre les produits de la banque, son objectif est d'assurer une meilleure satisfaction des besoins exprimés par la clientèle.
 - DGA Back-Offices et Opérations, regroupe les seize (16) pôles opérationnels de la banque qui s'occupent de l'administration des crédits et le recueil des garantis.
 - DGA Support et Systèmes d'Information, elle regroupe les activités de soutien logistique, supports et système d'information.
 - DGA Risques, Contrôle et Conformité, elle a pour mission principale la mise en place d'un processus de gestion et de maîtrise des risques en adéquation avec la politique des risques de la banque.

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

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

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

6.1. Le contrôle de premier niveau ou l'autocontrôle

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

6.2. Le contrôle de deuxième niveau :

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

6.3. Le contrôle de troisième niveau

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

7. Présentation de l'audit interne au sein de La BDL

Une direction qui dispose de tous les moyens nécessaires à l'exécution du troisième niveau de contrôle, de façon indépendante, objective et impartiale selon les normes relatives à l'audit interne et aux règles de sa charte (voir ANNEXE B). Ce qui fait la force de cette structure et donne à la banque une assurance sur le degré de maîtrise de ces opérations, lui apporte des conseils pour l'amélioration et contribue à la création de valeur ajoutée.

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

La direction audit interne est scindée en trois sous-directions (voir ANNEXE C)

- Département « intervention »

Ses missions principales sont

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

➤ Département « Etude et Suivi »

Ses missions principales sont

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

➤ Secrétariat administratif

Ses missions principales sont

- Assurer la gestion de l'agenda de la direction.
- Veiller à l'enregistrement et au classement du courrier (départ et arrivé).
- Tenir les dossiers administratifs du personnel de la direction.
- Gérer les mouvements et la mobilité du personnel en relation avec la structure chargée du capital humain (recrutement, mutation, congé).

7.1. Les objectifs de la direction d'audit interne

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

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

- La réalisation et l'optimisation des opérations.
- Le respect de l'application des procédures internes.
- La conformité aux lois et aux règlements.
- La fiabilité des informations financières.
- La sécurité du patrimoine.

7.2. Missions et attributions de la direction de l'audit interne

La direction audit interne, rattachée à la division inspection et audit, est en charge des missions principales suivantes

- Assurer le pilotage, la coordination et la supervision de l'exécution de l'ensemble des activités de la direction, dans le respect de la politique générale de la banque.
- Veiller au respect de l'application des règles d'éthique, d'intégrité de la charte d'audit et du code de déontologie de la banque.
- Veiller au respect de la mise en œuvre et de la mise à jour régulière de la charte d'audit interne de la banque.
- Evaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif du contrôle interne instauré au sein de la banque (organisation, textes des dispositions réglementaires, contrôle).
- S'assurer périodiquement, selon le plan d'action des missions d'audit, non seulement de la conformité des opérations réalisées au regard des dispositions légales et réglementaires mais, également, de l'existence, de la pertinence et de

l'efficacité du contrôle permanent encadrant les processus des activités de la banque.

- Identifier les écarts, les dysfonctionnements et les zones à risques entachant les différentes activités de la banque.
- Contribuer à l'actualisation de la cartographie des risques, en collaboration avec le département risques opérationnels.
- Formuler des recommandations en vue d'apporter les correctifs nécessaires aux anomalies constatées et relevées pour les équipes d'auditeurs.
- Veiller au suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans les rapports d'audit, auprès des structures concernées.
- Evaluer, périodiquement, le niveau de prise en charge et de mise en œuvre, par les structures concernées, des recommandations émises dans les rapports d'audit, et en rendre compte à l'adresse de la hiérarchie.
- Participer à l'élaboration du rapport annuel relatif au contrôle interne et à la gestion et la mesure des risques, pour le volet concernant l'audit interne.
- Veiller à l'élaboration et à l'exécution du plan d'action annuel de la direction préalablement approuvé par la division inspection et audit et validé par la direction générale.
- Elaborer les rapports d'activité trimestriels, annuels et les comptes rendus périodiques sur l'état de mise en œuvre des plans d'action de la direction audit interne.

8. Processus de mise en place de nouveaux produits

Le lancement d'un produit peut se définir comme étant la phase primaire qui détermine le niveau d'efficacité d'un nouveau produit. (Desse, 2001, p150)

8.1. La recherche des idées

Les idées de nouveaux produits peuvent provenir de deux sources principales

- L'offre de produits, il s'agit soit de la banque elle-même, sources internes d'où les idées de nouveaux produits peuvent provenir de différents départements. Ou des banques concurrentes, sur le marché national ou sur des marchés étrangers (sources externes).
- La Demande de produits, pour but de satisfaire les besoins et désirs des consommateurs. À partir des analyses de demande du marché, mais également des vendeurs qui sont en contact direct avec la clientèle, ou encore le service après vente vont ainsi pouvoir remplacer les idées encore non satisfaites des clients.

8.2. Le filtrage des idées

L'objet de la première étape de conception est de générer ou de recueillir un nombre d'idées nouvelles aussi important que possible. Celui de la deuxième étape est au contraire de réduire ce nombre pour ne retenir que les seules intéressantes. Le travail de filtrage procède de deux manières

-Élimination des idées impossibles, notamment en fonction des contraintes de produit, coût, et objectifs de l'entreprise.

-Sélection des idées les plus prometteuses, pour cela, de nombreuses banques développent des grilles de critères d'évaluation de risques liés au développement d'un projet de nouveau produit.

8.3. Le développement et le test du concept

Une fois l'idée de nouveau produit est retenue, il convient d'en estimer le marché potentiel. Il s'agit ici de tester l'idée du nouveau produit auprès des acheteurs potentiels alors que le produit lui-même n'est pas encore développé. Il est donc nécessaire de décrire le produit. Une fois, le concept formulé. La banque obtient les intentions d'achat, qui les aideront à sélectionner le meilleur test.

8.4. Elaboration de la stratégie marketing

Sur la base des résultats fournis par le test de conception, la banque fournit des éléments sur la cible visée par le produit, l'originalité perçue, la fréquence d'achat estimée. Tous ces

éléments vont être utiles à l'élaboration de la politique marketing à savoir, le ciblage, le positionnement choisi, les objectifs du chiffre d'affaires, de la part de marché et de bénéfice pour les deux ou trois premières années. Nous précisons également dans cette étape le produit et le prix de vente, le mode distribution et de promotion, ainsi que le budget et la stratégie marketing.

8.5. L'analyse économique d'un nouveau produit

Cette étape vise la prévision des ventes, les bénéfices et la rentabilité futurs du nouveau produit et à déterminer si ces chiffres sont conformes aux objectifs de la banque. Le critère le plus simple pour évaluer la rentabilité d'un nouveau produit est le point mort qui correspond à la quantité devant être vendue à un prix donné pour couvrir les frais fixes.

8.6. L'élaboration du marketing mix

En cours de cette phase, un nom doit être recherché. Il faut également définir le positionnement, le packaging, le prix acceptable du produit et la campagne de communication,...etc. Les concepts, qui peuvent être matérialisés par des maquettes ou des dessins ou bien représentés de façon virtuelle, sont soumis à des utilisateurs potentiels afin de réaliser de multiples tests.

8.7. Lancement d'un nouveau produit bancaire

Une fois le produit nouveau est lancé sur le marché la priorité d'une banque consiste donc à faire connaître le produit aux prescripteurs et à l'ensemble des clients potentiels, et à les encourager.

8.8. Suivi et le contrôle du lancement de nouveau produit

Après le lancement commence une période particulièrement importante de suivi et le contrôle du lancement ; de l'évolution des ventes et de la part de marché, comparées aux objectifs et aux prévisions. S'il y a écart, il est nécessaire de les mesurer et d'en analyser. Les difficultés liées à cette période et au manque d'informations

- Les résultats des premiers mois peuvent être différents de ce qui était attendu pour des raisons liées à l'investissement et l'environnement.
- Pour comprendre et analyser, sont disponibles exclusivement des données de panels et les remontées de la force de vente. Limiter les risques liés à cette phase, il est nécessaire au plus tôt de connaître, de comprendre et de suivre les acheteurs.

Section 02 : Approche méthodologique

Après avoir présenté la banque BDL et le processus concerné par notre mission d'audit dans la section précédente, nous présenterons dans cette présente section, la méthodologie de travail suivie (champ d'action, choix d'échantillonnage, les outils de travail...) et le déroulement de notre mission. Il est à signaler que certaines étapes ne pourront pas être faites, vu qu'il s'agit que d'une simulation, mais l'objectif principal à travers ce travail est la préparation des outils dans la première phase de notre démarche, leurs applications dans la deuxième phase afin de relever les aléas existants, et enfin de proposer des recommandations dans la troisième phase. Nous verrons ces deux dernières dans le prochain chapitre.

1. La méthodologie de travail

Cette partie de la recherche se réalise à partir d'une double analyse : l'analyse qualitative et l'analyse quantitative (méthodologie mixte).

1.1. Analyse qualitative

Elle nous a permis de déterminer les points forts, les points à améliorer et le domaine d'application de notre étude, mais aussi d'identifier les critères d'évaluation des risques.

1.2. Analyse quantitative

Notre étude est fondée sur l'utilisation de méthodes statistiques pour le traitement des données.

2. Détermination des objectifs d'audit

Notre mission se fixe pour objectifs

- Examiner le processus de mise en place de nouveaux produits de la banque.
- S'assurer de l'application des principes de contrôle interne pour chaque nouveau produit et évaluer la maîtrise des risques qui y sont relatifs.
- Mesurer l'appropriation des nouveaux produits par les commerciaux.

3. Champ d'action

Pour atteindre nos objectifs nous auditerons les structures suivantes

- Direction du Marketing et Communication « DMC ».
- Direction de la Banque Classique « DBC ».
- Direction des Systèmes d'Information « DSI ».
- Direction de la Conformité « DCF ».
- Département Risque Opérationnel « DRO ».
- Agence Hassi Messaoud « 126 ».
- Agence El Harrach « 156 ».

4. La constitution de l'équipe d'audit

Notre mission d'audit sera menée par l'équipe suivante

- Mr GUELLATI Arroudj Noureddine ; Auditeur Niveau B ;
- Mr TAGZIRIA Hafid ; Auditeur, Auditeur Niveau B ;
- Mlle DAHAB Chanez ; auditrice en formation.

5. Le choix de l'échantillonnage

Le choix de l'échantillonnage des produits et la population auditée se base sur

- Le degré d'implication et d'intervention des structures dans le processus de la mise en place des nouveaux produits à la banque.
- L'exploitation du fichier relatif à la réalisation des ventes par produit et par agences concernant l'exercice 2020, arrêté au 31/04/2020.
- L'exploitation des fichiers relatifs aux réclamations clientèle.
- Les produits commercialisés durant l'exercice 2020 à savoir Mastercard, Carte Corporate, Virement Intelligent, Epargne Progressive. Et cela pour mieux cerner le

thème et audité le processus de la phase de la conception à la phase du déploiement et commercialisation.

6. La phase de préparation

Lors de cette phase nous avons procédé à

6.1. La revue documentaire

Nous avons entamé notre audit par la consultation des documents internes à la BDL qui sont les suivants

- Article 25 du règlement de la Banque d'Algérie 11-08.
- Décision PGD N°46 et n°398/2011.
- Manuel de fonction n°01/2017 du 02/02/2017 direction du marketing et communication.
- Manuel de fonction N° 02/2018 direction de la conformité.
- Fiches descriptive de poste des différents collaborateurs de la DMC.

6.2. La préparation des documents de travail

Pour mener à bien notre mission, il est opportun de construire notre boîte à outils, les outils choisis diffèrent d'une mission à une autre. Les outils à utiliser pour notre mission sont

- Le Questionnaire de prise de connaissance(QPC)

L'utilisation du QPC nous permet de structurer notre travail d'approche et donc d'éviter le désordre, il est composé de questions importantes qui nous permettent de mieux connaître le domaine a audité (voir ANNEXE D)

- Le Questionnaire Contrôle Interne (QCI) pour les agences et pour la mise en place de nouveaux produits

Il s'agit d'évaluer le dispositif de contrôle interne à travers des questions concernant une organisation ou une fonction précise. Il ne saurait y avoir de questionnaires de contrôle interne généraux, ils sont nécessairement spécifiques, les différentes réponses apportées doivent être par « oui » qui représente un point fort du dispositif du contrôle interne ou par « non » qui en est sa faiblesse, et cela grâce aux vérifications à effectuer (voir ANNEXE E).

- La grille d'analyse des risques opérationnels du processus selon la hiérarchisation de BALE II

C'est l'approche avancée. Une des méthodes proposées par le dispositif BALE II, destiné à mieux appréhender les risques bancaires, mis en place par le comité Bâle sur le contrôle interne. Elle permet à l'établissement de construire sa propre méthode interne d'évaluation des risques opérationnels. (Voir ANNEXE F & G)

- Les interviews avec les responsables des directions des structures suscitées.
- L'observation.
- La confirmation directe.

7. Planning de travail

- Phase préparation 20/05/2020 au 27/05/2020.
- Phase mise en œuvre (intervention) du 28/05/2020 au 12/06/2020.
- Phase rédaction du Rapport (conclusion) du 16/06/2020 au 05/07/2020.

8. La phase de réalisation

Après avoir préparé les documents de travail, notamment le plan d'audit (voir ANNEXE H). Nous avons entamé notre mission d'audit par une visite des lieux.

- Le déroulement d'audit sur terrain

Nous avons mené des interviews avec les personnes évoquées dans le plan d'audit, basés sur des questions préparées initialement dans nos QPC et QCI, tout en procédant aux relances nécessaires.

Les prises de notes et informations recueillies pendant la journée ont été vérifiées et validées par l'équipe en fin d'audit. Ces dernières ont fait l'objet d'un rapport reprenant les constatations d'audit que nous allons présenter dans le chapitre qui suit.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'effectuer un essai d'audit interne à la BDL, cela en mettant en œuvre la méthodologie, les moyens et outils d'audit interne déjà cités dans le 1^{er} chapitre.

La mise en œuvre de la démarche nous a confrontés au défi du terrain que l'auditeur aura à surpasser afin de mener à bien sa mission. Nous avons pu révéler un bon nombre de dysfonctionnements grâce aux outils et techniques utilisées, et proposer des recommandations afin d'y remédier, chacune sera adressée à une structure bien spécifique. Nous les verrons dans le prochain chapitre.

Chapitre III

Résultats et discussion

Introduction

Ce chapitre présente les principaux résultats de notre recherche. Il se subdivise en deux sections.

La première section porte sur les résultats issus du déroulement d'audit sur terrain, l'analyse qualitative et quantitative, et la dernière (section 02) porte sur la discussion des résultats.

Section 01 : présentation des résultats

Dans cette section nous présenterons les résultats de l'étude sous formes de deux catégories de résultats, la première, résultats qualitatifs d'où nous présenterons le QPC, QCI des agences et du processus suscité et l'identification des risques. Et dans la deuxième, résultats quantitatifs, il s'agit d'une présentation des statistiques des ventes des nouveaux produits.

➤ *Les résultats qualitatifs*

1. Résultats du QPC de la DMC

TABLEAU N°2 : le Questionnaire de Prise de Connaissance(QPC) de la DMC

Questions	Oui	Non	Observations
Existe-t-il des raisons qui poussent la banque vers le lancement de nouveaux produits bancaire ?	X		
Est-ce que les nouveaux produits commercialisés (Mastercard ; compte el amane, ecopage cryptage; epargneprog; corporate) par la banque satisfont la clientèle ?	X		
Les étapes d'élaboration des produits suscités (Les délais de la phase du lancement jusqu'à la commercialisation) sont-elles documentées ?	X		
Le plan d'action de la DMC répond-il aux objectifs fixés de ce dernier ?		X	Le plan n'existe pas
Suivez-vous une méthode pour le lancement de nouveaux produits bancaires ?	X		
la stratégie adopte a-t-elle un avantage pour le lancement à apporter ?	X		
Volet Processus des nouveaux produits			
Avez-vous des caractéristiques pour une offre d'un nouveau produit ?	X		

Suivez-vous des méthodes de recherche d'un nouveau produit ?	X		
la demande est-elle suffisante pour motiver le lancement de nouveaux produits ?		X	L'inexistence d'une base de données influence négativement sur les analyses des besoins clients.
Adoptez-vous les stratégies marketing dans le cycle de vie d'un produit ?	X		
la stratégie de marketing est-elle planifiée (cohérence entre la politique de marketing et le cycle de vie du produit) ?		X	Le département stratégie marketing le néglige

Source : élaboré par nous-mêmes

2. Résultats du QCI des agences et du processus de mise en place de nouveaux produits

TABLEAU N°3 : le Questionnaire Contrôle Interne (QCI) pour les agences

Questions	Oui	Non	Observations
Avez-vous une approche destinée à convaincre la clientèle de souscrire à un produit ?	X		
Prenez-vous contact avec la clientèle en proposant les nouveaux produits ?	X		
Assurer-vous des actions commerciales visant la fidélisation de la clientèle ?		X	Les commerciaux ne cherchent pas la fidélisation des clients.
Proposer vous des services qui répondent au mieux les besoins de la clientèle ?		X	Méconnaissance des produits commercialisés
Existe-t-il des réclamations Relatives aux nouveaux produits ?	X		
Avez-vous une boîte à idées ?		X	
Les argumentaires de ventes sont-ils suffisamment documentés ?		X	Certains commerciaux ne disposent pas les fiches produits
Avez-vous des formations concernant les nouveaux produits mis en vente ?		X	

Source : élaboré par nous-mêmes

TABLEAU N°4 : le Questionnaire Contrôle Interne (QCI) pour la mise en place de nouveaux produits

Questions	Oui	Non	Observations
Phase de conception			
Les tâches à mener par les différentes structures sont elles valider?	X		
Existe-t-il un comité de veille des nouveaux produits et services ?		X	
y a-t-il un qui se charge du pilotage du projet de création de nouveaux produits ?		X	Il n'existe pas un pilote de projet de création de nouveaux produits
Avez-vous une manière pour procéder à l'analyse de l'environnement économique et commercial ? si oui quels sont les collaborateurs chargés de cette démarche ?		X	Absence de cette étude
Réaliser-vous des études de marché qualitatives et quantitatives afin d'orienter la politique de la banque ?	X		Des généralités, dues au manque d'informations.
existe-t-il une modélisation de comportement clientèles ? Les besoins des clients sont ils identifier, répertorier, analyser ?		X	L'inexistence d'une base de données.
Les chargés de développement des nouveaux produits sont ils formés et qualifiés pour assumer leurs missions ?		X	Un système de polyvalence du département stratégie marketing.
Phase de déploiement			
Assurez-vous des conditions nécessaires à la communication et la formation adéquate envers les acteurs techniques et fonctionnels concernés par le déploiement ?	X		
Assurez-vous que les actions nécessaires à l'accompagnement du changement sont pertinemment conçues et conduites ?	X		
Existe-t-il une veille régulière sur la réalisation des performances attendue ?		X	
Formez-vous les utilisateurs finaux		X	
Volet effectifs/organisation			
L'effectif actuel reprend clairement aux besoins de la structure afin d'atteindre les objectives ?	X		

La répartition des postes suit elle une logique suivant la qualification des effectifs ?		X	
Les fiches descriptives de poste reflètent elles clairement les tâches réalisées par chaque collaborateur ?		X	
Les tâches et les responsabilités sont elles bien définies ?		X	

Source : élaboré par nous-mêmes

3. Le tableau des forces et faiblesses

Les points forts et faibles relevés après l'utilisation du QPC de la DMC, QCI des agences et de processus de mise en place de nouveaux produits sont présentés dans le tableau suivant

Tableau N°5 : Forces et faiblesses du QPC de la DMC, QCI pour les agences et pour le processus de mise en place de nouveaux produits

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'existence des documents relatifs au processus de mise en place de nouveaux produits (de la 1^{ère} phase jusqu'à la commercialisation). ➤ La réalisation des études qualitatives et quantitatives de marché afin d'orienter la politique de la banque. ➤ Suivre une méthodologie basée sur des études de stratégie marketing pour le lancement de nouveaux produits bancaires ➤ La banque dispose d'un système de gestion des réclamations performant pour le traitement des réclamations clients. ➤ Le personnel des services commerciaux est bonnement qualifié. ➤ Une satisfaction globale affichée sur le fonctionnement des guichets des agences bancaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instauration d'un système de polyvalence au niveau du Département Marketing Stratégique ➤ L'inexistence d'un plan d'action déclinant les projets stratégiques de la DMC. Certains produits n'ont pas fait l'objet d'études économique et de rentabilité. ➤ Absence de procédures définissant l'ensemble des intervenants et leurs responsabilités dans la conception, le lancement et la commercialisation des nouveaux produits de la banque. ➤ Absence d'une base de données multidimensionnelle (par produit et activité) causant ainsi une ambiguïté quant à l'analyse des besoins et des attentes de la clientèle ainsi que leur satisfaction. ➤ Certains commerciaux ne disposent pas les fiches relatives aux caractéristiques et argumentaires de ventes pour chaque produit (Fiches Produits) ainsi que les modes opératoires. Méconnaissance par certains Assistants commerciaux du fonctionnement des produits. ➤ Les agences ne procèdent pas à des entrées en relation avec les clients. Par conséquent cette pratique prive la banque d'enrichir sa base de données prospects. ➤ L'inexistence du Comité de Veille des nouveaux produits bancaires.

Source : élaboré par nous-mêmes

4. Grille de d'analyse des risques opérationnels du processus selon la hiérarchisation de BALEII

TABLEAU N°6 : Grille d'analyse des risques opérationnels du processus mis en place de nouveaux produits selon la hiérarchisation de BALE II

Sous / Processus	Risque Opérationnel/Conformité			Autres Risques	DMR existant	
	Evénement de Risque	Famille de Risque Bâloise	Sous familles « Risque Bâloise »		Typologie de contrôle	Formalisé
Recherches des idées de nouveau produit, veille concurrentielle, analyse de la demande clientèle, sondage	Demande de la clientèle non répertoriée, analysée et suffisamment exploitée	R4	Sélection, parrainage et exposition	Risque image	Inexistant	Non formalisé
centralisation des idées, filtrage validation des meilleures idées. Conception des nouveaux produits),	<ul style="list-style-type: none"> Produit ne répond pas aux besoins de la clientèle. Un produit inutile 	R7	Saisie, exécution et suivi des transactions	Risque financier	Contrôle visuel et manuel du 1 ^{er} niveau	Non formalisé
Etude économique du marché (benchmarking, segmentation)	Etude incomplète données insuffisantes	R7	Saisie, exécution et suivi des transactions	Risque du Marché	Contrôle visuel et manuel du 1 ^{er} niveau	Non formalisé
Elaboration, et validation de la Tarification	un prototype inadéquat	R4	Défauts de production	Risque financier	Contrôle visuel et manuel du 1 ^{er} niveau	Formalisé
Réalisation des Testes Techniques de validation (étude de faisabilité).	Problèmes dus à l'inadéquation des systèmes d'information aux nouvelles activités et nouveaux produits	R7	Saisie, exécution et suivi des transactions	Risque financier	Contrôle visuel et manuel du 1 ^{er} niveau	Non formalisé
Avis de conformité et analyse des risques	Absence de contrôles de conformité (conception, présentation, validation) des nouveaux produits et des nouvelles activités.	R4	Défauts dans les produits	Risque financier	Existe son application partielle	Non formalisé

	Absence d'agrément dans le cadre du lancement de nouvelles activités et nouveaux produits,	R4	Défauts dans les produits	Risque financier	Inexistant	Non formalisé
Déploiement et Commercialisation et suivi des nouveaux produits	Informations erronées sur les caractéristiques ou les performances des produits.	R4	Défauts de production	Risque financier	Contrôle visuel et manuel du 1 ^{er} niveau	Formalisé
	Insuffisances dans la conduite des projets de changement (nouveaux produits).	R7	Contreparties commerciales	Risque image	Inexistant	Non formalisé
	Absence de formation/sensibilisation des collaborateurs aux pratiques commerciales	R3	Gestion des ressources humaines	Risque image	Inexistant	Non formalisé

Source : élaboré par nous-mêmes

Légende : Famille de Risque Bâloise

R1- Fraude interne
R2- Fraude externe
R3- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail
R4- Clients, produits et pratiques commerciales
R5- Dommages aux actifs corporels
R6- Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes
R7- Exécution, livraison et gestion des processus

➤ *Résultats quantitatifs*

5. Statistique des ventes

➤ Etat de réalisation des ventes par produit

TABLEAU N°7 : Les ventes réalisées par produit

Produits	Réalisation au 30/04/2020	Objectifs 2020	Taux
Nombre d'abonnements « Virement Intelligent ».	249	5000	5%
Nombre de Cartes « MasterCard ».	2173	14500	15%
Nombre de Cartes Monétique « Corporate ».	3438	25000	14%
Nombre de Contrats Assurance «El Amane».	3045	23500	13%
Nombre Epargne Progressive	1569	non arrêté	-

Source : élaboré par nous-mêmes

L'exploitation de ce tableau montre que le taux de réalisation des ventes du virement intelligent représente le taux le plus faible 5%, cela résume le niveau d'appropriation de ce produit par les utilisateurs finaux. Concernant les autres produits leur taux de réalisation tourne autour de 15% durant les quatre(04) premiers mois de l'année en cours, de ce fait il est fort probable qu'ils n'atteignent pas les 50% en fin d'année.

➤ Etat de réalisation des ventes des agences auditées

TABLEAU N°8 : Les ventes réalisées par les agences auditées

Agences	Produits	Réalisation au 30/04/2020	Objectif 2020	Taux
Hassi Messaoud « 126 »	Virement Intelligent	0	40	0%
	MasterCard	5	50	10%
	Carte Corporate	0	200	0%

	Assurance «El Amane»	0	100	0%
El-Harrach « 156 »	Virement Intelligent	1	40	02.5%
	MasterCard	13	150	09%
	Carte Corporate	5	180	03%
	Assurance «El Amane»	0	95	0%

Source : élaboré par nous-mêmes

Ce tableau nous montre que le seul produit vendu par l'agence Hassi Messaoud «126» est celui de la MasterCard avec un taux de 10%. Concernant le taux de vente le plus élevé de l'agence d'El Harrach «156» 09%, avec un produit non vendu et les autres sont autour de 03%, durant les quatre(04) premiers mois de l'année en cours. Les ventes sont très faibles et nous pouvons justifier ça par le confinement qui a eu lieu à partir le mois de mars.

6. Réclamations client

➤ Reporting centre d'appel

Ce tableau est élaboré après examen du fichier relatif aux appels entrants enregistrés du 21/04/2020 au 16/05/2020 (demandes d'informations et réclamations) du département relation clientèles (ex Call Center).

TABLEAU N°9 : Réclamations et demandes d'informations

Domaine de la requête	Du 21/04/2020 au 25/04/2020	Du 28/04/2020 au 02/05/2020	Du 05/05/2020 au 09/05/2020	Du 12/05/2020 au 16/05/2020
CIB Carte Corporate	5	6	11	7
Mastercard	20	19	21	26

Source : élaboré par nous-mêmes

L'analyse du tableau fait ressortir une moyenne de 3.90 réclamations ou demandes d'information / jours relatives à la Mastercard, et moyenne de 1.33 réclamations ou demandes d'information /jours relatives à Carte Corporate.

7. Les constats relevés

Nous avons révélé un bon nombre de dysfonctionnements grâce aux outils et techniques utilisées (voir ANNEXE G), chacune est adressée à une structure

7.1. Au niveau de la Direction Marketing et Communication

- Le non-respect des dispositions du manuel de fonctions de la direction du marketing et communication n°01/2017 du 02/02/2017 en matière de séparation des tâches, à savoir
 - La tarification Bancaire est mise en place par le département marketing opérationnel, alors qu'elle est du ressort du département marketing stratégique.
 - Instauration d'un système de polyvalence au niveau du département marketing stratégique d'où le risque opérationnel est important.

- Lors de la mise en place de certains produits à la banque :

- Aucune demande d'avis de conformité n'a été adressée à la DCF concernant la carte corporate et l'épargne progressive.
- Pour d'autres produits, des avis de conformité sont établis sans s'assurer que l'analyse spécifique des risques générés par ce produit est rigoureusement effectuée.

Cela expose la banque, au regard de l'article n°25 du règlement de la Banque d'Algérie n°11/08 à un risque opérationnel de non-conformité.

- Contrairement à l'article n°03 du règlement Banque d'Algérie n°13/01, le produit « Epargne à Taux Progressif » a été commercialisé par la BDL sans l'autorisation préalable de la Banque d'Algérie. Cela expose la banque à un risque de non-conformité très élevé.
- L'exploitation des dossiers de nouveaux produits nous a permis de relever l'absence des copies de documents relatifs aux:
 - Cahiers de recettes et des Procès-verbaux validés, concernant les tests techniques réalisés en collaboration avec la DSI.
 - Procès-verbaux de réunion ayant trait à la validation tarifaire par le comité de trésorerie.
- Contrairement à la note PDG n°46/2011 du 29/11/2011 relative à la création d'un comité de veille des nouveaux services ou produits bancaires, le contrôle deuxième degré n'a pas été associé dans les phases de développement des nouveaux produits.

7.2. Au niveau de la Direction de la Banque Classique

- Le manuel de fonctions de la direction banque classique n°07/2018 du 18/07/2018 n'a pas fait l'objet d'une actualisation suivant la nouvelle organisation matérialisée par la décision PDG n°22/2019 du 20/02/2019.
- Absence des fiches descriptives de poste permettant de répertorier les principales tâches relatives à chaque service.
- L'organigramme de la direction de la banque classique tel que défini par la décision PDG n°22/2019 du 22/02/2019, est partiellement mis en place:
 - Deux services sont dépourvus de leur chef de service, à savoir
 - Le service sélection et suivi des commerciaux.
 - Le service grande entreprise.
 - Les tâches dévolues à chaque élément du département supervision commercial ne sont pas identifiées ni répertoriées.
 - Les missions et les tâches relatives au management de la force de vente attribuée au service sélection et suivi des commerciaux ne sont pas définies.
 - Méconnaissance par certains services des missions qui leur sont confiées.
- Des insuffisances en matière de suivi des activités des managers et assistants des agences et des pôles commerciaux sont constatées, le département assistance et supervision chargé de ce volet ne dispose pas :
 - D'un moyen de suivi de la réalisation des objectifs des ventes des nouveaux produits.
 - D'un tableau de bord de suivi de l'état de réalisation des objectifs par produit.
 - D'un état personnalisé de l'ensemble des commerciaux ainsi que leur répartition par pôle commercial /agences afin de manager la force de vente.
 - Des indicateurs de performance relatifs au taux de réalisation des ventes par manager/assistant.
- Une insuffisance en matière d'encadrement et d'assistance des managers/assistants commerciaux par ladite structure notamment l'absence d'un plan d'intervention sur le terrain pour des actions d'encadrement, d'assistance et d'accompagnement envers les acteurs fonctionnels concernés par le déploiement des nouveaux produits.

7.3. Au niveau des Agences Auditées :

- Contrairement à la note DBC n°19/2017 du 26/12/2017 portant sur « Affectation des Codes Responsables », des carences ont été constatées dans les agences auditées en matière de la répartition du portefeuille, à savoir :

- Des assistants ne font l'objet ni de création ni d'affectation d'un code responsable.
- Il demeure entendu que cette démarche vise à responsabiliser les commerciaux à la promotion des produits de la banque.
- Des insuffisances constatées en matière de commercialisation du produit « Virement Intelligent », à savoir
 - Absence d'une démarche et d'une communication commerciale agressive et porteuse envers la clientèle, pour les informer des avantages relatifs aux produits.
 - Méconnaissance par certains assistants commerciaux du fonctionnement des produits.
 - Les différentes interviews nous ont permis de relever ce qui suit :
 - Certains commerciaux :
 - Assurent les tâches qui sont du ressort des chargés des opérations domestiques, ce qui entrave les managers/assistants commerciaux d'exécuter les tâches qui leur sont confiées.
 - Ne détiennent pas la session poste de travail (Active Directory) et ainsi que la messagerie Outlook.
 - Ne disposent pas les fiches relatives aux caractéristiques et argumentaires de ventes pour chaque produit (Fiches Produits) ainsi que les modes opératoires.
 - Diffusion d'informations erronées sur les caractéristiques d'un produit. D'où le risque de non-conformité et d'atteinte à l'image de la banque.
 - Une agence audité ne dispose pas les flyers publicitaires relatifs au produit « Compte El Amane ».
 - Certains modes opératoires relatifs au traitement de certains produits à savoir MasterCard, Virement intelligent ne sont pas intégrés dans les fiches produits.
 - Un retard en matière de délivrance par la DMBD des cartes corporate. Or, la non maîtrise des délais influent négativement sur la commercialisation du produit.
 - Les agences ne procèdent pas à des entrées en relation avec les clients. Par conséquent cette pratique prive la banque d'enrichir sa base de données prospects.
 - Le DAB de l'agence 126 n'est pas adapté aux conditions climatiques du sud (vent de sable, etc.) provoquant ainsi des pannes répétitives.

Section 02 : discussion et recommandations

Dans cette section nous proposerons des recommandations afin d'y remédier aux constats relevés, et nous essayerons de proposer un plan d'action concernant la grille d'analyse des risques opérationnels du processus mise en place de nouveaux produits selon la hiérarchisation de BALE II.

1. Discussion des résultats

Pour chaque objectif de notre mission d'audit interne nous lui avons approprié ses outils. Nous discuterons les résultats de chacun en ce qui suit

En premier lieu, nous avons utilisé un questionnaire de prise de connaissance QPC et des questionnaires de contrôle interne QCI pour examiner le processus de mise en place de nouveaux produits.

Les résultats de ces questionnaires montrent que la BDL possède une approche bien définie pour la mise en place de nouveaux produits en se basant sur des études, mais l'existence de certains non-respects des dispositifs mis en place par la banque (Manuel de fonctionnements, décisions et notes PDG) et réglementations, l'absence des fiches descriptives de poste, et l'insuffisance de certaines études et de suivi des activités, exposent la banque à un nombre de risques.

En second lieu, pour s'assurer de l'application des principes de contrôle interne pour chaque nouveau produit et évaluer la maîtrise des risques qui y sont relatifs. Nous avons élaboré une grille d'analyse des risques opérationnels du processus mise en place de nouveaux produits selon la hiérarchisation de BALE II.

Cette dernière nous a permis d'identifier les risques, et voir si le contrôle interne ce fait. De cet effet nous avons pu détecter quelques dysfonctionnements à savoir nous avons proposé un plan d'action qui sera présenté dans le titre suivant.

Enfin, nous avons exploité des tableaux statistiques des ventes réalisées et des réclamations client pour mesurer l'appropriation des nouveaux produits.

Les résultats montrent que Les commerciaux sont globalement satisfaisants (personnel bonnement qualifié), mais la méconnaissance des nouveaux produits dû aux insuffisances en matière d'encadrement influence négativement sur la réalisation des ventes de ces derniers.

2. Plan d'action de la grille d'analyse des risques opérationnels

Dans le but d'améliorer le contrôle des risques opérationnels relatifs au processus de mise en place de nouveaux produits de la BDL, il serait nécessaire de tenir compte de plan d'actions suivant

- L'ensemble des collaborateurs de la banque doivent s'impliquer dans la démarche commerciale de la banque et instaurer une boîte à idées communiquée à l'ensemble des collaborateurs de la banque.
- Elaborer des enquêtes de satisfaction avant l'établissement de chaque produit.
- Instaurer un contrôle de deuxième niveau piloté par la SSSI.
- Afin d'assurer qu'une analyse des risques est faite de manière rigoureuse, des ateliers de validation devront être élaborés par la DRO en intégrant les métiers et les organes de contrôle.
- La formalisation de la conception et de la réalisation nécessaire car cela permet leur partage et documentation des travaux réalisés et réalisation des contrôles par le management.
- Accompagner les utilisateurs finaux la DBC doit élaborer un plan d'intervention sur les terrains.

3. Recommandations

Les recommandations suivantes permettront d'assurer la réussite et l'efficacité du processus de mise en place de nouveaux produits de la banque BDL

- Une actualisation des membres du comité de veille est indispensable par la direction générale.
- Chaque lancement d'un produit d'épargne ou de crédit doit être soumis à une autorisation de la BA.

- Se conformer à l'application stricte des dispositions de la note PDG n°46/2011 du 29/11/2011 ;
- **La DOP doit :**
 - Elaborer des procédures définissant l'ensemble des intervenants et les responsabilités relatives à la mise en place des nouveaux produits de la banque.
 - Actualiser le manuel de fonctions de la direction de banque classique n°07/2018 du 18/07/2018.
 - Elaborer les fiches descriptives de poste de la DBC.
- **La DMC doit :**
 - Elaborer un plan d'action définissant les actions à entreprendre chaque année et le soumettre à sa hiérarchie pour validation.
 - Respecter les dispositions de son manuel de fonctions en matière de séparation des tâches et des fonctions.
 - Développer une base de données par produit/activité conformément à son manuel de fonctions.
 - Inclure les charges publicitaires afférentes à chaque produit lors de calcul du coût de revient.
 - Etablir des études économiques et de rentabilité lors de développement des nouveaux produits et services.
 - Avant de lancer un nouveau produit, solliciter la DCF pour un avis de conformité et le DRO pour une analyse des risques générés par ledit produit.
 - Classer les procès-verbaux de validation ainsi que les cahiers de recettes des tests techniques des produits dans les dossiers respectifs.
 - Revoir la fiche produit afférente à la MasterCard.
- **La DBC doit :**
 - Définir et répertorier les tâches dévolues pour chaque intervenant dans le but de délimiter les responsabilités et une meilleure maîtrise de ses activités.
 - Elaborer des tableaux de bord traduisant les objectifs réalisés par pôle commercial/agence et par manager/assistant en vue d'un pilotage commercial.
 - Suivre la rentabilité des produits commercialisés.
 - Entreprendre des actions d'encadrement et d'assistance pour les managers/assistants, pour une meilleure commercialisation des produits de la banque.

➤ **Les Pôles Commerciaux et Agences doivent**

- Respecter les dispositions de la décision PDG n°20/2017 du 02/02/2017 portant sur « Organisation des Pôles Commerciaux et des Agences ».
- Exprimer leurs besoins auprès de la DMC, en matière de flyers et d'imprimés de contrats d'adhésion des produits.
- Instaurer une polyvalence entre les managers/assistants commerciaux en vue de booster la commercialisation des produits de la banque.
- Responsabiliser les managers/assistants commerciaux sur tous les produits et services de la banque.
- Respecter les fiches descriptives de postes.
- Sensibiliser les managers/assistants afin de procéder à la saisie des données.
- Sollicité la DSI afin de:
 - Configurer les postes de travail non intégrés dans le domaine BDL ;
 - Revoir paramétrage de la souscription au pack EL AMANE.

➤ **La DMBD doit**

- alléger le processus de délivrance des cartes Corporate.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'effectuer un essai d'audit interne bancaire au sein de la banque de développement local BDL, et cela en mettant en œuvre la méthodologie d'audit interne, les moyens et outils déjà cités dans le premier chapitre.

La mise en œuvre de la démarche nous a confrontés au défi du terrain que l'auditeur aura à surpasser afin de mener à bien sa mission.

Conclusion générale

Les produits des entreprises de services sont de nature complexe, leur succès est conditionné par la perception subjective du client à leur égard. À cet effet les banques s'affrontent inexorablement, tout en veillant à offrir une prestation de service de qualité, faisant de la satisfaction des clients une priorité et une orientation majeure de leurs stratégies de développement.

La mise en place de nouveaux produits bancaires constitue une occasion pour les banques d'innover en matière financière et d'améliorer leurs offres. Ce qui peut renforcer leur image et leur position concurrentielle.

À l'issue de notre étude, nous sommes en mesure de fournir des éléments de réponse à nos questions de recherche à savoir notre problématique « Comment l'audit interne peut-il contribuer à améliorer la qualité du service bancaire? ».

Effectivement, nous avons pu affirmer notre première hypothèse de recherche « La qualité de service à une influence directe positive sur la satisfaction globale des clients », en effet nos résultats montrent qu'il existe une influence directe entre la qualité des services et la satisfaction globale des clients. De ce fait la BDL doit prendre en considération la qualité des services comme un levier important de la conquête et de maintien des clients, et de renforcer l'exploitation des études d'analyse concernant la demande et besoins des clients.

Par ailleurs, en s'appuyant sur l'analyse des résultats nous pouvons affirmer notre deuxième hypothèse « On peut compter sur l'audit interne comme un outil principal dans la gestion des risques afin d'améliorer la qualité du service bancaire ». À travers notre stage au sein de la BDL, nous pouvons dire que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système du contrôle interne en matière 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.

Enfin l'audit interne a un rôle incontournable dans l'amélioration de la qualité de service bancaire.

Nous pouvons affirmer que les objectifs tracés ont été atteints, en effet, notre mission d'audit nous a permis d'examiner le processus de mise en place de nouveaux produits de la banque, s'assurer de l'application des principes de contrôle interne pour chaque nouveau produit et d'évaluer la maîtrise des risques et de mesurer l'appropriation des nouveaux produits. Et au final cette étude nous a permis de comprendre comment l'audit interne peut vraiment contribuer dans l'amélioration de la qualité des services présentés par la Banque de Développement Local (BDL).

Afin de remédier aux dysfonctionnements et aux manquements décelés lors de notre mission d'audit interne à savoir des non-respects des dispositifs (Manuel de fonctionnements, décisions et notes PDG), et le manque de contrôle des risques. Nous avons formulé un certain nombre de recommandations et un plan d'actions faciles à entreprendre et qui permettront d'améliorer le processus de mise en place de nouveaux produits de la banque de développement locale.

Nombreuses sont les difficultés rencontrées au cours de notre travail de recherche, en particulier sur notre lieu de stage, où nous étions confrontés au manque d'informations, en raison de la confidentialité et l'épidémie de COVID-19 qui oblige la banque d'adopter la stratégie du service minimum pour assurer la sécurité du personnel. Le confinement nous a obligés de suivre la démarche à distance.

Bibliographie

➤ **Ouvrages**

- Corbel. Bernard & Murry. Bernard, 1996, « l'audit qualité interne », AFNOR édition.
- CHANDLER. R, 2008, « Auditing and assurance », university of London, England.
- CHELLY. Dan & SEBEOUE. Stéphane, 2014, « Les métiers du risque et du contrôle dans la banque », Les études de l'observatoire Etude Métier, Paris.
- COLLIN. Lionel & VALIN. Gérard, 1992, « Audit et Contrôle Interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques », 6ème Edition, Edition Dalloz, Paris.
- DETRIE. Philippe, 2003, « Conduire une démarche qualité », 4ème édition, éditions d'organisation, Paris.
- GABRIEL. Patrick, DIVARD. Ronan, LE GALL-ELY. Marine & PRIM-ALLAZ Isabelle, 2014, « Marketing des services », 2ème édition, édition Dunod, Paris.
- LAPERT. Denis & MUNOS. Annie, 2009, « Marketing des services » 2ème édition, édition Dunod, Paris.
- Lendrevie. Jacques, Levy. Julien & Lindon. Denis, 2009, « Mercator », 9ème édition, édition Dunod, Paris.
- OBERT. Robert & MAIRESSE. Marie.Pierre, 2009, « DSCG 4 : Comptabilité et audit », édition Dunod, 2ème Edition, Paris.
- RENARD. Jaques, 2010, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7ème éditions Eyrolles, Paris.
- Renard. Jaques, 2016, « Théorie et pratique de l'audit interne », 9ème édition, Eyrolles, Paris.

➤ **Normes**

- Norme ISO 9000 Version 2015 Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.
- Norme ISO 19011 Version 2018 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.
- Norme ISA 530 version 2017 Sondages en audit.

➤ **Mémoires et thèses**

- ARHAB. Ilyas et Djedis. Ramdane, 2016, audit des opérations de financement à l'international cas : crédit documentaire à l'import au sein d'une agence BADR, bac+5, mémoire pour master ès sciences de gestion Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion, université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

- Ait Younes. Mouhend Said et Akkache. Yanis, 2016, Audit interne du système de la qualité cas : service après vente Renault Algérie, bac+5, mémoire pour master ès sciences de gestion Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion, université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.
- DESSE. S, 2001, « Le processus de lancement d'un nouveau produit dans le domaine d'une Société de Services et d'Ingénierie Informatique», 3ème cycle marketing management par la qualité.

➤ **Documents électroniques**

- Organisation internationale de normalisation ISO, consulté le 28/05/2020 www.iso.org/iso/fr.
- Chandler R., 2008, "Auditing and assurance" University of London, England, consulté le 23-06-2020, www.studylib.net.
- Document Institute of internal auditors, IIA, consulté le 06-07-2020, www.global.theiia.org.

Annexes

ANNEXE A
L'organigramme de la BDL

بنك التنمية المحلية
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL



Le Président Directeur Général

الرئيس المدير العام

DOP/N°02/2020

Staouéli, le 5 MARS 2020

DECISION PDG N° 16 /2020

MODIFIANT ET COMPLETANT
L'ORGANISATION GENERALE
DE LA BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Domaine / Métier

Organisation

DIFFUSION GENERALE

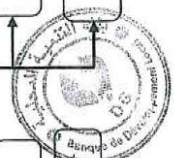
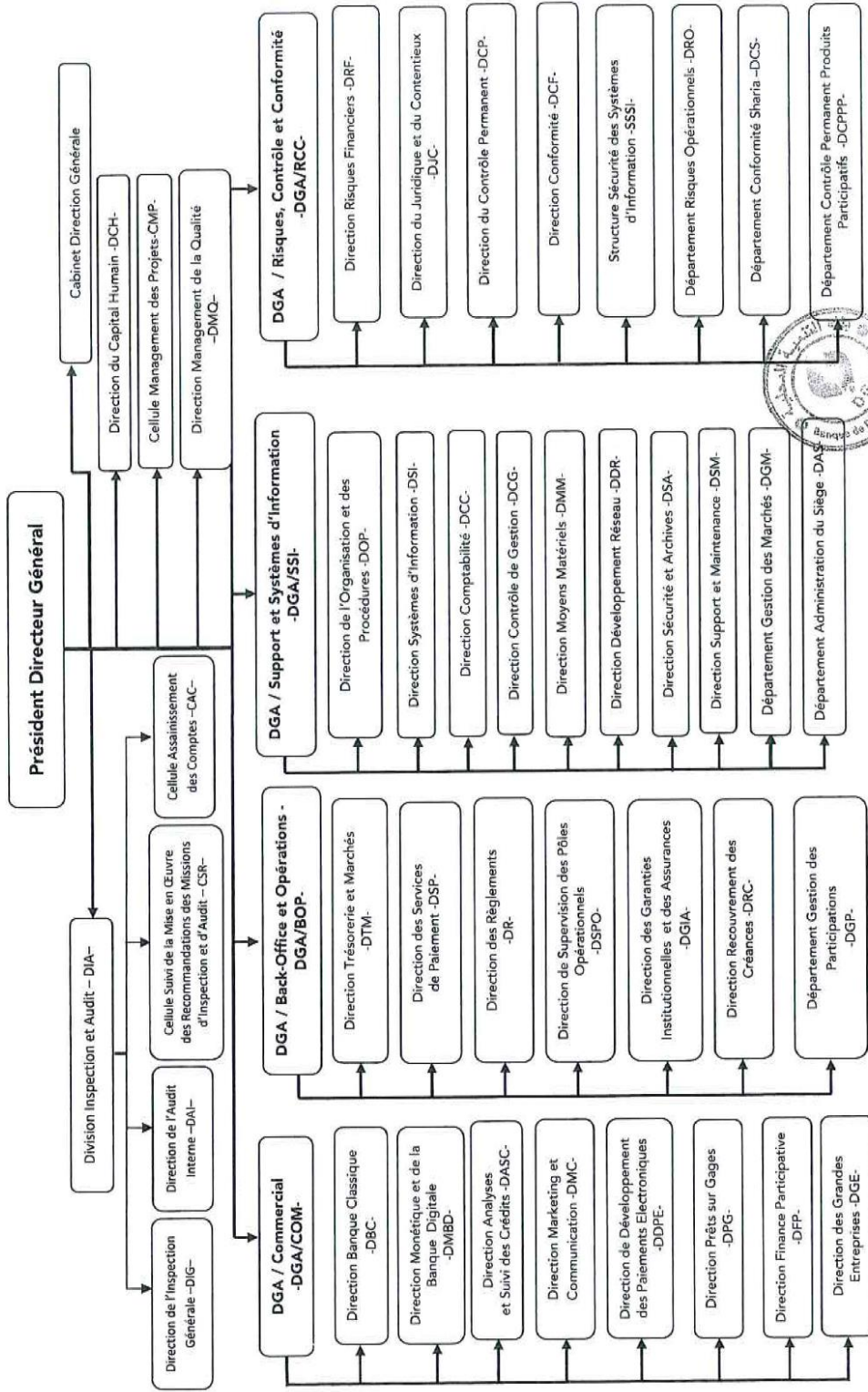
Signature



الرئيس المدير العام
رشيد بكعيد

Date d'entrée en vigueur : 5 MARS 2020

Organigramme de la Banque de Développement Local



Handwritten signature and initials.

ANNEXE B
L'organigramme de la DAI



Le Président Directeur Général
Daf n° 631/2016.

الرئيس المدير العام

Staouéli, le 25 DEC. 2016

DECISION PDG N° 641 /2016

ORGANISATION
DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

Domaine / Métier

Organisation

DIFFUSION GENERALE

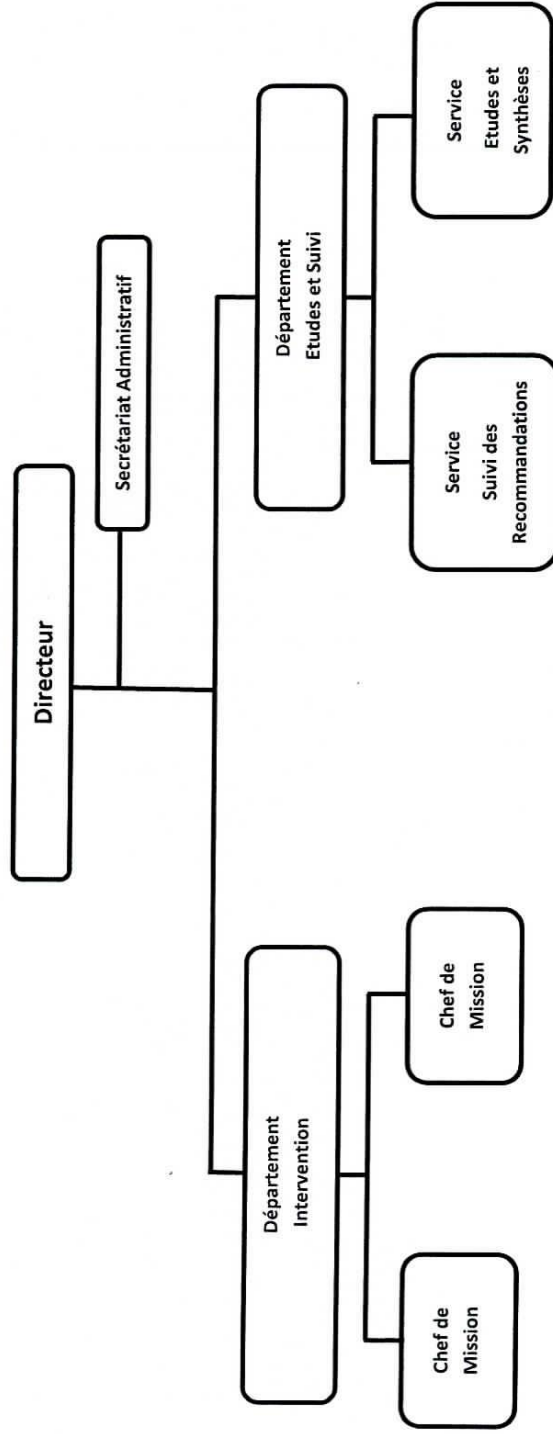
Signature



رئيس المدير العام
محمد كريم

Date d'entrée en vigueur : 13 NOV. 2016

Organigramme de la Direction de l'Audit Interne



A / *[Signature]*

ANNEXE C
La charte d'audit interne de la BDL

بنك التنمية المحلية
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL



Le Président Directeur Général
- DAP no 024/2016.

الرئيس المدير العام

Staouéli, le 11 DEC. 2016

CIRCULAIRE N° 24 /2016

CHARTE DE L'AUDIT INTERNE

Domaine / Métier

Contrôle

Diffusion Générale

Signature



الرئيس المدير العام
محسن كسر يسيم

Date d'entrée en vigueur :

11 DEC. 2016

ANNEXE D

Le Questionnaire de prise de connaissance pour la DMC

Questions	Oui	Non	Observations
Existe-t-il des raisons qui poussent la banque vers le lancement de nouveaux produits bancaires ?			
Est-ce que les nouveaux produits commercialisés (Mastercard ; compte el amane, ecopage cryptage; epargneprog; corporate) par la banque satisfont la clientèle ?			
Les étapes d'élaboration des produits suscités (Les délais de la phase du lancement jusqu'à la commercialisation) sont-elles documentées ?			
Le plan d'action de la DMC répond-il aux objectifs fixés de ce dernier ?			
Suivez-vous une méthode pour le lancement de nouveaux produits bancaires ?			
la stratégie adoptée a-t-elle un avantage pour le lancement à apporter ?			
Volet Processus des nouveaux produits			
Avez-vous des caractéristiques pour une offre d'un nouveau produit ?			
Suivez-vous des méthodes de recherche d'un nouveau produit ?			
la demande est-elle suffisante pour motiver le lancement de nouveaux produits ?			
Adoptez-vous les stratégies marketing dans le cycle de vie d'un produit ?			
la stratégie de marketing est-elle planifiée (cohérence entre la politique de marketing et le cycle de vie du produit) ?			

Source : élaboré par nous-mêmes

ANNEXE E

Le Questionnaire Contrôle Interne (QCI) pour les agences

Questions	Oui	Non	Observations
Avez-vous une approche destinée à convaincre la clientèle de souscrire a un produit ?			
Prenez-vous contacte avec la clientèle en proposant les nouveaux produits ?			
Assurer-vous des actions commerciales visant a fidélisé la clientèle ?			
Proposer-vous des services qui répondent au mieux aux besoins de la clientèle ?			
Existe-t-il des réclamations Relatives aux nouveaux produits ?			
Avez-vous une boite à idées ?			
Les argumentaires de ventes sont-ils suffisamment documentés ?			
Avez-vous des formations concernant les nouveaux produits mis en vente ?			

Source : élaboré par nous-mêmes

Le Questionnaire Contrôle Interne (QCI) pour la mise en place de nouveaux produits

Questions	Oui	Non	Observations
Phase de conception			
Les taches à mener par les différentes structures sont-elles valider ?			
Existe-t-il un comité de veille des nouveaux produits et services ?			
y a-t-il un qui se charge du pilotage du projet de création de nouveaux produits ?			
Avez-vous une manière pour procéder à l'analyse de l'environnement économique et commercial ? si oui quels sont les collaborateurs chargés de cette démarche ?			

Réaliser-vous des études de marché qualitatives et quantitatives afin d'orienter la politique de la Banque ?			
existe-t-il une modélisation de comportement clientèles ? Les besoins des clients sont-ils identifier, répertorier, analyser ?			
Les chargé de développement des nouveaux produits sont ils formés et qualifiés pour assumer leurs missions ?			
Phase de déploiement			
Assurez-vous des conditions nécessaires à la communication et la formation adéquate envers les acteurs techniques et fonctionnels concernés par le déploiement ?			
Assurez-vous que les actions nécessaires à l'accompagnement du changement soient pertinemment conçues et conduites ?			
Existe-t-il une veille régulière sur la réalisation des performances attendue ?			
Formez-vous les utilisateurs finaux ?			
Volet effectifs/organisation			
L'effectif actuel reprend clairement aux besoins de la structure afin d'atteindre les objectives ?			
La répartition des postes suit-elle une logique suivant la qualification des effectifs ?			
Les fiches descriptives de poste reflètent elles clairement les taches réalisées par chaque collaborateur ? Les taches et les responsabilités sont elles bien définit ?			

Source : élaboré par nous-mêmes

ANNEXE F

Grille d'analyse du processus et identification des risques

Sous Processus	Intervenant			Objectif	Risque	Contrôle
	Structure	Département	Service			
Chercher d'idées de nouveau produit						
Choix des meilleures idées						
Concrétisation de l'idée en produit						
Réalisation et test du prototype						
Evaluation et validation final du projet						
Pilotage du projet						
Création des outils de marketing						
Certification						
Industrialisation /production						
Communication commercial						
Lancement commercial						

Source : élaboré par nous-mêmes

ANNEXE G

Grille d'analyse des risques opérationnels du processus mise en place de nouveaux produits selon la hiérarchisation de BALE II

Sous / Processus	Risque Opérationnel/Conformité			Autres Risques	DMR existant		Plan d'action
	Événement de Risque	Famille de Risque Bâloise	Sous familles « Risque Bâloise »		Typologie de contrôle	Formalisé	
Recherches des idées de nouveau produit, veille concurrentielle, analyse de la demande clientèle, sondage							

Source : élaboré par nous-mêmes

ANNEXE H

Le plan d'audit de processus de mise en place de nouveaux produits

Plan d'intervention

Structure cible	Date d'intervention	Durée d'intervention
Direction du marketing et communication DMC	28/05/2020 Au 31/05/2020	2 JOURS
Direction de la conformité ;	01/06/2020	1 JOUR
Département Risque Opérationnel ;	02/06/2020	1 JOUR
Direction de la Banque Classique DBC	03/06/2020 Au 04/06/2020	2 JOURS
Agences EL harrach	07/06/2020	1 JOUR
Agences Hassi Massoud	09/06/2020	1 JOUR

Plan d'audit de la DMC réalisé par nous-mêmes

Banque de développement local			Direction d'audit interne			
Objectifs et références de l'audit			Équipe d'audit			
Date			25 – 05 – 2020			
Jour	Horaire	Éléments	Auditeur 1	Auditeur 2	Audité	
28/05/2020	08h30 - 08h45	Réunion d'ouverture avec la direction				
			<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/>			
				<input type="checkbox"/>		
	<i>Repas (réunion des auditeurs)</i>					
	13h00 - 16h45		<input type="checkbox"/>			
				<input type="checkbox"/>		
Synthèse de la journée (16h45-17h00)						
31/05/2020	08h30 - 12h00		<input type="checkbox"/>			
				<input type="checkbox"/>		
	<i>Repas (réunion des auditeurs)</i>					
	13h00 - 14h45	Réunion des auditeurs				
	15h00 - 15h30	Réunion avec le représentant de la direction, revue des résultats				
	15h30 - 16h00	Réunion de clôture avec la direction				
<i>Fin d'audit de processus de mise en place de nouveaux produits</i>						

ANNEXE I

Les constats relevés et recommandations

Banque de Développement Local		Direction de l'Audit Interne	
Missions d'Audit N° /20XX			
Thème :			
Fiche de Constats N° XX :			
Constats :		Priorité de la recommandation :	
Analyse :		Risque impacté :	
Référentiels :			
Recommandations :			
➤			
Recommandations acceptées :		Oui	Non
Entité/personne, responsable de la prise en charge de la recommandation :			
Commentaires et propositions de l'entité auditée :			