



Groupement



**Rapport sur le système de contrôle interne
Exercice 2018**



BTS BANK

Banque Tunisienne de Solidarité

49 Avenue UMA, Bureau B2, La Soukra 2036 Tunis – Tunisie
Tél. : (216) 70 696 157 – 71 277 741 – 28 98 12 98
Fax : (216) 71 690 210 – 71 277 521
e-mail : imac.audit@planet.tn / contact@cktaudit.com
Site web : www.imacaudit.com

Rue du lac Windermere, Immeuble DAR MAGHREBIE
Bloc D,3ème étage Bureau n° D 3.1 – Les Berges du
Lac – 1053 Tunis.
Tél : (+216) 31 403 993 – 70 838 600
Fax : (+216) 32 403 993 – 71 942 177
e-mail : finaco@topnet.tn



Groupement



**Mesdames & Messieurs les membres du Conseil d'administration de
la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS)**

Objet : Rapport sur le système de contrôle interne relatif à l'exercice 2018

Mesdames & Messieurs,

Dans le cadre de la mission de commissariat aux comptes de la Banque Tunisienne de Solidarité, et en application des dispositions de l'article 266 du Code des sociétés commerciales et des règles de diligences normales afférentes à la mission d'examen des comptes de la Banque Tunisienne de Solidarité « BTS » pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, nous avons procédé à l'évaluation du système de contrôle interne et ce dans le but de déterminer la nature et l'étendue des procédures d'audit nécessaires pour nous permettre d'exprimer un avis sur les comptes annuels de la banque, arrêtés au 31 décembre 2018.

Le présent rapport comporte les résultats des investigations que nous avons accomplies pour atteindre ces objectifs.

Les situations décrites au niveau du présent rapport ont été relevées suite à la mise en œuvre des diligences nécessaires en la circonstance pour comprendre et évaluer le système de contrôle interne de la banque conformément aux normes professionnelles en vigueur.

Les recommandations proposées dans le présent rapport ne pourront pas, cependant, couvrir toutes les situations qui mériteraient une amélioration ou celles qui auraient été mises en évidence par une étude organisationnelle spécifique.

Nous tenons à remercier la direction et le personnel de la Banque Tunisienne de Solidarité pour l'accueil et l'esprit de coopération qu'ils nous ont réservés au cours de notre intervention.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames & Messieurs, l'expression de nos meilleures salutations.

Tunis, le 29 mars 2019

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**P/ IMAC
Khaled THABET**

**P/ le Groupement FINACO – ABC
Yahia ROUATBI**

GOUVERNANCE, ORGANISATION ET SYSTEME D'INFORMATION**GOUVERNANCE****I-Suivi des anciens points de la lettre de contrôle interne des exercices 2016 et 2017****1. Dissociation des fonctions du PDG (régularisé)**

A la date de rédaction du présent rapport (avril 2017), les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont assurées par le Président Directeur Général de la BTS.

Cette situation est contraire aux dispositions de l'article 46 de la loi n° 2016-48 du 11 juillet 2016, qui dispose que les banques gérées par un conseil d'administration doivent séparer la fonction de président du Conseil d'administration et la fonction du directeur général.

Nous recommandons de régulariser cette situation dans les meilleurs délais, sachant que le délai transitoire prévu par l'article 194 de la loi susvisée est expiré (6 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de ladite loi).

2. Augmentation du capital à 50 millions de dinars (régularisé)

Le capital actuel de la BTS est inférieur à 50 millions de dinars.

Cette situation est contraire aux dispositions de l'article 32 de la nouvelle loi bancaire n° 2016-48 du 11 juillet 2016.

Nous recommandons de régulariser cette situation dans le délai prévu par l'article 193 de la loi n° 2016-48 susvisée, à savoir une année à compter de la date d'entrée en vigueur de cette loi.

II-Points relatifs à l'exercice 2018**1. Rapport de l'organe permanent de contrôle de conformité :**

L'examen du rapport d'activité de l'organe permanent de contrôle de conformité relatif à l'exercice 2017 nous a permis de relever les constats suivants :

-Retard dans la réalisation de l'action de formation LAB/FT Niveau II ;

-Retard dans la mise en application du dispositif LAB FT ;

-Certaines actions et travaux dans le cadre de l'APBFT connaissent une lenteur dans l'avancement à savoir :

-La cartographie des risques de non-conformité ;

L'existence de telles situations ne permet pas la réalisation des objectifs fixés par l'organe de contrôle de conformité dans les délais impartis.

Nous recommandons d'accélérer la mise en œuvre des actions programmées.

ORGANISATION

I-Suivi des anciens points de la lettre de contrôle interne des exercices 2016 et 2017**1. Organigramme de la Banque (en cours d'élaboration)**

L'organigramme actuel de la BTS approuvé par le décret n°2008-3923 du 22 décembre 2008 présente certaines limites qui se résument comme suit :

- Absence de fiches de fonction décrivant avec précision les attributions de chaque poste d'emploi au niveau de la Banque ;
- Certains postes clés sont assurés par intérim, nous citons à titre d'exemple les fonctions de l'audit interne, de l'inspection, la direction centrale des crédits et le département du recouvrement ; régularisé
- Cumul de certaines fonctions par une seule personne : la fonction du secrétariat permanent de la commission des marchés est cumulée avec la division des affaires juridiques et du contentieux. La fonction mobilisation des ressources d'emprunt est cumulée avec celle de la gestion des risques ;
- Structures non opérationnelles comme : la division contrôle des engagements, en effet, nous avons constaté que le tableau des engagements de la Banque est arrêté trimestriellement par la division comptable ;
- Discorde entre les attributions officielles et les tâches réellement assurées par certaines structures de la Banque. Notons à ce titre que le rapport d'activité de la Banque n'est pas établi par la division contrôle de gestion mais plutôt par le département des opérations financières et de la trésorerie ;
- Cumul de tâches incompatibles à l'instar : des travaux de la division de l'audit interne et des travaux de recensement et de suivi des déclarations à la Banque Centrale de Tunisie. Le cumul des travaux de contrôle des engagements avec les travaux d'arrêté comptable des états financiers. L'enregistrement comptable est cumulé avec la validation des écritures comptables, et l'apurement et la justification des comptes ;
- Absence d'une structure de contrôle comptable ;

Cette situation est source d'une incompatibilité de tâches, elle risque d'engendrer une duplication du travail accompli et une dilution des responsabilités.

Nous recommandons à la Banque :

- De concevoir des fiches de fonction décrivant avec précision les attributions de chaque poste ;
- De veiller à la séparation des tâches incompatibles notamment à travers un examen et une revue de l'organisation et des attributions en fonction de la stratégie fixée et de l'architecture du système d'information ;

De veiller au fonctionnement réel des différentes structures de la Banque et notamment la division du contrôle des engagements

2. Manuels des procédures (en cours)

Il ressort de notre intervention au sein de la banque tunisienne de solidarité que plusieurs domaines d'activités de la banque ne sont pas dotés de manuels de procédures approuvés, tels que la gestion administrative, les procédures comptables et fiscales, le contrôle de gestion (**régularisé**), la gestion des ressources spéciales, la gestion des garanties, la gestion des activités de la succursale.

Par ailleurs il ya lieu de signaler qu'actuellement, une base de données comportant des notes circulaires est exploitée par les différentes structures de la banque moyennant une consultation sur Access.

Cette situation peut conduire à ce qui suit :

- Risque d'hétérogénéité des méthodes de travail pratiquées par les différents intervenants ;
- Risque d'adoption de pratiques non conformes aux procédures prévues par ces notes internes. .

Nous recommandons de se conformer aux dispositions réglementaires dont, notamment, l'article 50 de la circulaire BCT n°2006-19 du 28 novembre 2006.

Cet article prévoit l'adoption d'un manuel des procédures, périodiquement, mis à jour et adapté aux différentes activités de la Banque.

3. Procédures de détection du blanchiment d'argent et de financement du terrorisme (en cours)

L'évaluation du dispositif de contrôle interne pour la gestion du risque de blanchiment d'argent prévu par l'article 36 de la circulaire aux établissements de crédit n°2013-15 du 7 novembre 2013, nous a permis de relever ce qui suit :

- Sur le plan organisationnel, les tâches relatives à la détection des opérations de blanchiment d'argent sont actuellement confiées au responsable de la cellule de contrôle de conformité en dépit des spécificités technique de chaque domaine ;
- Sur le plan procédural, un manuel pour l'identification et la reconnaissance des clients, la constitution et l'actualisation des dossiers de la clientèle et la conservation des documents et des bases de données, est en cours d'élaboration par l'organe permanent de contrôle de la conformité.

En outre, la mise en place du dispositif de contrôle interne pour la gestion du risque de blanchiment d'argent est encore un projet confié à la SIBTEL et à l'Association Professionnelle des Banques en Tunisie (APBT), il s'agit à ce titre de :

- L'élaboration d'une cartographie des risques de non-conformité (c'est un projet en cours mené au niveau de l'APBT) ;
- L'exploitation du système d'information qui est en cours de mise en place au niveau de la SIBTEL et qui permet :
 - Le profilage des clients et des comptes ;
 - Le filtrage en temps réel des clients et des transactions ;
 - Le monitoring des mouvements sur comptes et la génération des alertes ;
 - L'identification des transactions à caractère suspect ou inhabituel.

Nous recommandons à la Banque de se conformer aux dispositions de l'article 36 de la circulaire aux établissements de crédit n° 2013-15 du 7 novembre 2013.

4. Organisationnel du système de contrôle interne de la BTS : (en cours)

L'organisation actuelle de la BTS est matérialisée par l'organigramme et les notes organiques.

Ce volet du système de contrôle interne de la BTS, nécessite les constatations suivantes :

- La BTS n'est pas dotée de fiches de postes qui portent description des tâches, le rattachement hiérarchique et le profil adéquat de chaque poste ;
- L'organisation de certaines directions et structures n'est pas conforme avec l'organigramme officiel de la BTS.

Cette situation risque d'engendrer la duplication des tâches et la dilution des responsabilités.

Nous recommandons de pallier aux insuffisances relatives au volet organisationnel du système de contrôle interne actuel de la BTS.

5. Moyens humains de la direction gestion des archives(en cours)

L'examen des procédures de gestion des archives de la BTS nous a permis de constater que L'unité d'archive ne dispose pas des ressources humaines suffisantes.

Cette situation ne permet pas une gestion efficace des archives de la BTS. .

Nous recommandons de procéder au renforcement des moyens humains de la direction de gestion des archives dans les meilleurs délais.

II-Points relatifs à l'exercice 2018

1. Mise en place d'une application de Reporting réglementaire :

Il ressort de notre intervention au sein de la BTS l'absence d'une application informatique dédiée à la gestion et la préparation des annexes destinées à la Banque Centrale de Tunisie.

Cette situation ne permet pas une gestion rigoureuse et efficace de la gestion des reportings destinés à la BCT.

Nous recommandons de pallier à cette insuffisance dans les meilleurs délais et d'acquérir une application informatique dédiée à la préparation des annexes destinés à la banque centrale de Tunisie.

AUDIT INTERNE

I-Suivi des anciens points de la lettre de contrôle interne des exercices 2016 et 2017**1. Cartographie des risques(en cours)**

La cartographie des risques est un document qui recense les principaux risques de la Banque et les présente, de façon synthétique, sous une forme hiérarchisée afin de :

- Diffuser au sein de la Banque une vision partagée des risques perçus comme majeurs ;
- Disposer d'une base permettant de prioriser les actions à entreprendre pour maîtriser les risques majeurs ;
- Diffuser une culture de la gestion des risques auprès de la direction générale et des principaux responsables opérationnels.

L'absence d'une cartographie des risques ne permet d'orienter les missions d'audit interne vers les sources majeures d'erreur ou de fraude.

Nous recommandons de :

- Etablir une cartographie des risques des activités de la BTS sur la base d'une évaluation objective des risques opérationnels (*Business RiskAssessment*) ;
- Tenir compte de la hiérarchisation des risques opérationnels identifiés lors de l'élaboration du plan d'audit pluriannuel, afin d'auditer en priorité les secteurs ou processus présentant les risques les plus élevés.

2. Moyens et outils de la direction d'audit interne : (en cours)

L'équipe de la direction de l'Audit interne se limite à (04) quarte personnes.

L'insuffisance des moyens humains limiterait le champ d'intervention de l'équipe d'audit et réduirait, par conséquent, l'efficacité de la Direction.

Nous recommandons de se conformer à l'article 10 de la circulaire BCT N° 2006-19 et doter la direction d'audit interne des ressources humaines suffisantes, en termes de qualification et nombre, permettant de mener leurs missions de manière efficace.

3. Missions d'audit interne(en cours)

L'examen de la liste des missions d'audit interne réalisées au cours de la période allant de 2014 à 2016 nous a permis de conclure que :

- L'intervention de la direction de l'audit interne ne couvre pas l'ensemble des activités clés de la banque. En effet, nous avons remarqué l'absence de missions d'audit interne pour le département des opérations financières et de la trésorerie (division comptable), pour la division du contrôle des engagements (*régularisé*), pour la division de la formation et de gestion des carrières ;
- Le suivi des recommandations émises aussi bien au niveau des rapports de mission de la direction de l'audit interne qu'au niveau des rapports des autres organes de contrôle (principalement les commissaires aux comptes) n'est pas réalisé avec la cadence appropriée. D'ailleurs, nous avons remarqué que les mêmes constats se répètent d'une année à une autre ;

Cette situation est de nature à freiner le travail de la direction de l'audit interne dans la réalisation de sa mission principale, elle ne permet pas à la Direction Générale de la Banque de maîtriser les risques liés au système de contrôle interne et au système d'information.

Nous recommandons à la banque de palier à ces insuffisances.

CONTROLE DE GESTION

I-Suivi des anciens points de la lettre de contrôle interne des exercices 2016 et 2017**1. Organisation du service contrôle de gestion (régularisé)**

Une appréciation critique de l'organisation actuelle de la division contrôle de gestion, des procédures qu'elle applique et des moyens mis à sa disposition, nous a permis de relever qu'aucune procédure ne régit les échanges de données entre le service contrôle de gestion et les autres structures de la banque (division informatique, division comptable, agences, etc.). La collecte des bases de données et des autres informations de gestion se base sur des efforts individuels. Les structures sources d'informations n'ont pas d'obligation explicite en matière de contenu, de forme et de délai de transmission de l'information requise.

Cette situation ne permet pas au service de contrôle de gestion d'assurer convenablement les missions qui lui sont dévolues et de contribuer à l'amélioration des performances de la banque.

Ainsi, nous recommandons à la BTS d'instaurer une procédure écrite définissant les structures concernées par les échanges de données avec le service de contrôle de gestion ainsi que le contenu, la forme et la périodicité de ces échanges.

2. Attribution de la fonction contrôle de gestion (régularisé)

La fonction de contrôle de gestion a pour objectif ultime de s'assurer que pour atteindre les objectifs fixés, des actions convenables sont effectivement et efficacement mises en œuvre. Outre, le calcul et le suivi de l'évolution des coûts ainsi que l'élaboration des tableaux de bord, le contrôle de gestion doit en priorité s'orienter vers le pilotage de la performance.

Toutefois, nous avons constaté que cet axe capital n'est pas développé au sein du service de contrôle de gestion. L'apport de cette structure en matière de fixation des objectifs de performance et de suivi de leur réalisation demeure, à notre avis, perfectible.

De ce fait, nous recommandons de revaloriser les attributions du service de contrôle de gestion afin d'améliorer son rôle d'accompagnateur dans la réalisation des objectifs de performance.

3. Faible taux de réalisation du budget d'investissement (régularisé)

Le taux d'exécution du budget d'investissement par la BTS est remarquablement faible et certains projets sont reconduits d'une année à une autre sans avoir actualisé le coût en fonction du taux d'inflation et de la volatilité du taux de change et les scénarios de faisabilité.

Cette situation ne permet pas d'atteindre les objectifs recherchés à travers la planification des investissements non exécutés.

Par conséquent, nous recommandons de revoir les budgets d'investissement afin de relancer l'exécution des investissements programmés dans la mesure où ils doivent être maintenus.

4. Comptabilité analytique (en cours)

La BTS n'a pas mis en place une solution de comptabilité analytique permettant de calculer les coûts de ses différentes activités.

Un système de comptabilité analytique permet de connaître avec précision le coût de revient des services et des emplois (crédits), ainsi que le coût des ressources (lignes de financement : emprunts et gestion pour compte) de la banque. Cet outil de contrôle de la gestion sert pour définir une stratégie et prendre des décisions cohérentes notamment en matière de gestion des fonds budgétaires confiés par l'Etat.

Nous recommandons à la Banque d'entamer les étapes nécessaires à la mise en place d'une solution de comptabilité analytique

5. Contrat programme (régularisé)

La revue des procédures de contrôle de gestion, nous a permis de constater, que l'unité chargée du contrôle de gestion ne procède pas à l'élaboration d'un contrat programme approuvé par le ministère des finances.

Cette situation est contraire aux dispositions du décret n°2013-4953 du 5 décembre 2013, relatif aux modalités de gestion de la tutelle des banques publiques.

Nous recommandons de se conformer au décret 2013-4953 dans les meilleurs délais.

II-Points relatifs à l'exercice 2018

1-Suivi du budget

Jusqu'à la date de notre intervention au cours du mois d'Octobre 2018, le suivi des budgets de fonctionnement et d'investissement n'est effectué que jusqu'au mois d'Aout 2018.

Cette situation ne permet pas le suivi régulier des réalisations budgétaires.

Nous recommandons à l'unité de contrôle de gestion d'élaborer les états de suivi des réalisations budgétaires dès la clôture de chaque mois.

2. Pilotage de la performance

Nous avons constaté que le pilotage de la performance est peu développé au sein de la direction contrôle de gestion. En effet, l'apport de cette structure en matière de fixation des objectifs de performance et de suivi de leur réalisation demeure, à notre avis, perfectible.

Nous recommandons de repenser les attributions de la direction contrôle de gestion afin de revaloriser son rôle d'accompagnateur dans la réalisation des objectifs de performance et de bonne gouvernance.

GESTION DES RISQUES

I-Suivi des anciens points de la lettre de contrôle interne des exercices 2016 et 2017**1. Simulations de crises et appréciation des risques (encours)**

Les articles 30, 34, 37, 41, 44 et 47 de la circulaire BCT n°2006-19 du 28 novembre 2006 précisent que les établissements de crédit sont appelés à procéder à :

- Des simulations annuelles de crises pour leurs principales concentrations de risque de crédit et à examiner l'aboutissement de ces simulations ;
- Des simulations régulières de crises en vue d'évaluer les risques encourus en cas de fortes variations des paramètres du marché ;
- Des simulations régulières afin d'évaluer le risque global de taux d'intérêt ;
- Une évaluation, au moins une fois par an, des risques de liquidité ;
- Une appréciation, au moins une fois par an, des risques de règlement et de contrepartie ;
- Un suivi régulier des risques opérationnels.

Les résultats de ces simulations et appréciations doivent, en outre, être communiqués au Conseil d'Administration afin d'évaluer l'exposition de la Banque à ces différents risques.

Toutefois, nous avons relevé que la BTS ne procède pas à la mise en œuvre de la majorité de ces simulations, ce qui pourrait l'exposer à des risques significatifs. D'ailleurs, les événements politiques, économiques et sociaux, certes imprévisibles, ont mis à l'évidence l'importance de telles analyses.

En vue de prévenir les changements potentiels et leurs incidences sur la Banque et afin de se conformer aux exigences de la réglementation en vigueur et aux bonnes pratiques en matière de gestion des risques, nous recommandons à la BTS de procéder, au moins une fois par an, aux dites simulations de crises et appréciations de risques et de soumettre les résultats obtenus et les propositions de politiques et mesures à prendre au Conseil d'Administration.

2. Risque de crédit : *Scoring* des relations (en cours)

L'examen de certaines études élaborées par des services relevant des directions de crédits et servant de base pour les décisions du Comité de Crédit, nous a permis de constater que le processus de prise de décision n'est pas bien orienté et se base, parfois, sur des appréciations subjectives non vérifiables. En effet, la BTS ne dispose pas actuellement d'un système lui permettant de situer les risques encourus sur une relation donnée et de pouvoir comparer sa situation par rapport à un ensemble de relations.

Dans ce cadre, l'article 25 de la circulaire BCT n°2006-19 du 28 novembre 2006, relative au contrôle interne, stipule que « l'évaluation du risque de crédit donne lieu à l'attribution, à chaque client, d'une note par référence à une échelle de notation interne qui doit permettre d'évaluer avec pertinence les caractéristiques

D'un emprunteur, de différencier les risques et de les quantifier avec suffisamment de précision et de cohérence. Le comité de risque de crédit doit procéder à l'élaboration d'un système de notation et en assurer la révision permanente. L'organe de direction veille en permanence à la bonne marche de ce système de notation et à son efficacité ».

Cette situation limite considérablement l'intérêt des études effectuées préalablement à toute opération de financement.

Nous recommandons de mettre en place un système de *scoring* s'appuyant sur des critères pertinents et objectifs permettant de stratifier les relations selon le niveau de risque.

De façon générale, et en matière de gestion du risque de crédit (*notamment le risque qu'un emprunteur manque à l'une de ses obligations et amène de ce fait la banque à subir une perte financière*), la BTS gagnerait à mettre en place les structures organisationnelles adéquates permettant de :

- Identifier de manière centralisée les risques bilan et hors bilan à l'égard des clients ;
- Appréhender les différentes catégories de niveaux de risque à partir d'informations qualitatives et quantitatives ;
- Procéder, si elles sont significatives, à des répartitions globales des engagements par niveau de risque et par catégorie de débiteurs ainsi que par secteur économique et par zone géographique ;
- Evaluer le risque de crédit en tenant compte de la situation financière du bénéficiaire, en particulier sa capacité de remboursement ;
- Prévoir dans l'évaluation du risque de crédit l'attribution, à chaque client, d'une note par référence à une échelle de notation interne qui doit permettre d'évaluer avec pertinence les caractéristiques d'un emprunteur, de différencier les risques et de les quantifier avec suffisamment de précision et de cohérence.

3. Gestion des actifs et des passifs - ALM (en cours)

La BTS n'a pas mis en place de comité responsable de la gestion des actifs et des passifs (*Assets and Liabilities Management - ALM*) et ne dispose pas actuellement de moyens techniques permettant de mesurer et de suivre les risques associés à l'inadéquation entre les montants, les échéances (ou maturités) et les coûts financiers des passifs et les montants, les échéances (ou maturités) et les rendements effectifs des actifs.

Aucune fixation officielle des limites de risques tolérés en rapport avec l'adéquation des actifs et des passifs n'est actuellement à l'ordre du jour. En effet, l'audit des engagements de la Banque nous a permis de remarquer que le taux de rendement effectif de plusieurs actifs avoisine le coût des ressources externes de la Banque et que la marge d'intermédiation financière est très insuffisante voire négative notamment lorsqu'on intègre le facteur risque de crédit.

L'absence d'une politique de gestion dynamique des actifs et des passifs sur la base d'un reporting périodique et d'une ouverture continue sur le comportement du système bancaire (ou sur la concurrence) ne permettrait pas d'évaluer convenablement les risques auxquels la BTS pourrait être exposée et ne favorise pas une prise de décisions conforme aux stratégies opérationnelles.

Nous recommandons de mettre en place un comité de gestion des actifs et des passifs (*Assets and Liabilities Committee - ALCO*). Ce comité doit être indépendant des activités opérationnelles et aura pour attributions de :

- Superviser la structure générale du bilan et du hors bilan de la Banque ;
- Analyser la sensibilité de la Banque aux variations des taux d'intérêt ;
- Superviser le risque de liquidité ;
- Définir les limites internes de la Banque par type d'engagement ou contrepartie et ce, dans le cadre de la stratégie globale de la Banque ;
- Mettre en place une définition claire et précise des responsabilités de ce comité.

4. Risque opérationnel (en cours)

Le risque opérationnel est défini comme étant le risque de perte résultant de procédures internes inadéquates ou défailtantes, du personnel, des systèmes ou d'événements extérieurs (inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques ou de réputation ainsi que les pertes indirectes).

Lors de notre intervention, nous avons constaté l'absence d'un dispositif de surveillance dédié au risque opérationnel de la banque.

L'absence d'une fonction de gestion du risque opérationnel bien identifiée risque d'exposer la banque à des pertes substantielles.

Nous recommandons de mettre en place une fonction de gestion du risque opérationnel.

5. Réunions du comité des risques (régularisé)

Le comité des risques de la Banque Tunisienne de Solidarité s'est réuni 5 fois au cours de l'exercice 2017.

Cette situation est contraire aux dispositions de l'article 22 de la circulaire aux établissements de crédit n° 2011-06 du 20 Mai 2011 relative au renforcement des règles de bonne gouvernance au sein des établissements de crédit qui prévoit un minimum de 6 réunions par an.

Nous recommandons de se conformer aux dispositions réglementaires en vigueur.

II-Points relatifs à l'exercice 2018

1. Classification mécanique des clients au niveau de la succursale

La « classe manuelle des crédits agence» qui correspond à la classe des impayés et du gel de compte est déterminée manuellement à l'aide de tableurs Excel.

Cette situation ne répond pas aux conditions de sécurité et de fiabilité requises et pourrait être à l'origine d'erreurs et d'omissions.

Nous recommandons de mécaniser le calcul de la classe pour les clients de la succursale.

Informatique

I-Suivi des anciens points de la lettre de contrôle interne des exercices 2016 et 2017**1. Stabilité du système d'information Uni-Bank (en cours)**

L'examen de l'état de suivi des réclamations du système d'information Unibank pour la période du 01/01/2016 au 13/07/2017 nous permis de constater de l'existence d'un volume important de réclamations. Certaines de ces réclamations sont adressées au fournisseur de la solution Uni-bank, d'autres sont soulevées par des opérateurs et gérées au service informatique.

Le nombre des réclamations adressées au fournisseur Unibank au cours de la période précitée est de 531 réclamations dont 22 réclamations non pas encore été régularisées :

Nature de réclamation fournisseur	Nombre de mission	Observation
Demande d'Amélioration	6	Dont 1 non encore régularisées
Demande d'Assistance	32	Dont 4 non encore régularisées
Demande de Maintenance	471	Dont 17 non encore régularisées
Demande d'Information	4	
Total général	513	

En outre, le nombre des réclamations qui sont gérées au quotidien par le service informatique s'est élevé à 450 réclamations.

Cette situation alourdit le travail des opérateurs de la Banque et risque d'entraver la marche normale des activités de la BTS en cas d'un arrêt éventuel du système.

Nous recommandons à la Banque d'accélérer les travaux nécessaires à l'achèvement de la phase relative à la stabilité du système d'information de la BTS.

2. Référentiel des clients(en cours)

L'analyse des informations saisies au niveau du référentiel des clients de la BTS a permis de dégager que certaines informations ne sont pas saisies, d'autres sont incomplètes (adresse non compétente, matricule fiscal/registre de commerce erroné,...).

Ceci est de nature à biaiser les analyses et le contenu des tableaux de bord de la BTS.

Nous recommandons à la Banque :

- D'engager une mission pour la saisie des informations manquantes au niveau de son référentiel des clients.
- D'améliorer le contenu du référentiel des clients de la Banque par l'ajout d'autres informations telles que : nature des postes de dirigeant occupés (Gérant, PDG...),

3. Opération du virement des salaires (régularisé)

L'examen d'un échantillon des extraits de comptes du personnel de la BTS nous a permis de constater que les virements de salaires sont positionnés sur le code opération « A163 : Virement reçu », alors que le système d'information Uni-Bank renferme des codes opérations spécifiques pour ce module. Nous citons à titre d'exemple : « A431 : Virement de salaire Interne », « A438 : Salaire et indemnité ».

Cette situation ne permet pas la traçabilité des virements de salaire au niveau des mouvements du compte du personnel.

Nous recommandons à la BTS d'utiliser les codes opérations appropriés pour le virement des salaires.

4. Codes opérations non affectés à un groupe d'utilisateurs(en cours)

Nous avons constaté l'existence de 952 codes opérations non affectés à un groupe d'utilisateurs au niveau de la Banque, soit 44% de l'ensemble des codes opérations de la BTS.

Nous citons les exemples suivants :

Code opération	Libellé
A275	Annulation Opposition sur Carte
A277	Annulation Renouvellement Automatique Carte
A634	Annulation Demande de Clôture de Compte
A905	Annulation Provision sur Chèque reçu provisionné
C116	Acceptation Décision sur Demande de Crédit par le Client
C165	Annulation Edition certificat de retenue à la source
C525	Acceptation Effet Financier
C545	Remboursement Anticipé Echéance en Intérêt
C546	Remboursement Anticipé Echéance en Intérêt (Couru)
C599	Annulation Règlement Automatique Echéance
L165	Annulation Edition certificat de retenue à la source
L430	A SUPPRIMER
L525	Acceptation Effet Financier
L545	Remboursement Anticipé Echéance en Intérêt (Annulation)
L546	Remboursement Anticipé Echéance en Intérêt (Règlement)
L715	Annulation Provision Risque Crédit (Client)
L812	Annulation Identification Versement Autofinancement
R014	Balance de Paiement
R242	Régime Salaire
R254	Autorisation de Dépassement
R418	Assurance

Cette situation ne permet pas de cerner les responsabilités en cas de la survenance d'une éventuelle anomalie.

Nous recommandons à la Banque d'affecter chaque code opération à un groupe d'utilisateurs.

5. Même libellé pour plusieurs codes opérations(en cours)

L'examen de la table des codes opérations de la BTS nous a permis de constater l'existence des codes opérations ayant un même libellé. Nous citons les exemples suivants :

Libellé	Code opération
Arrêté des comptes	K922
	K944
Acceptation Décision sur Demande de Crédit par le Client	C116
	C119
	L119
Conformité Globale des actes Tamkin	L815
	L816
Constatation Remboursement Emprunt à terme	T459
	T464
Constatation Transfert Liquidité Compte règlement au Compte ordinaire	T026
	T447
Déblocage Tranche de Crédit	C312
	L312
	L737
Modèle Schéma de Financement	C095
	D095
Ouverture Compte d'Attente	N348
	R316
Prise En charge des Chèques à l'Encaissement	P233
	P350

Cette situation ne permet pas d'assurer un contrôle efficace des codes opérations utilisées.

Nous recommandons à la BTS d'attribuer un seul libellé pour chaque code opération

6. Politique de sécurité de l'information(en cours)

En matière de politique de sécurité de l'information, la BTS dispose uniquement d'une « Politique générale de sécurité du système d'information et de communication » qui ne couvre pas tous les aspects liés à la sécurité de l'information énoncés dans la norme ISO/IEC 27002.

Cette politique n'est pas consolidée par des politiques de sécurité spécifiques telles que la politique de contrôle des accès logiques, politique de gestion des habilitations...

Nous avons remarqué aussi que cette politique de sécurité du système d'information et de communication n'a pas été revue depuis sa création.

Cette situation ne permet pas de couvrir tous les aspects énoncés par la norme ISO/IEC 27002 et ne permet pas d'avoir une politique actualisée au vue des changements majeurs affectant le système d'information.

Nous recommandons de pallier à ces insuffisances dans les meilleurs délais.

7. Taches incompatibles(en cours)

Certains responsables détiennent des accès d'administration incompatibles du fait du manque de ressources au niveau de la direction de l'informatique ; l'accès au serveur SGBD et au serveur RedHat qui l'héberge sont détenus par la même personne.

Cette situation contribue à l'élargissement de la surface d'attaque provenant des utilisateurs internes.

Nous recommandons le renforcement de l'équipe de la direction informatique de manière à donner plus de flexibilité pour la séparation des taches.

8. Absence d'une procédure formelle pour le contact des autorités compétentes(en cours)

La BTS ne dispose d'aucune procédure formelle de contact des autorités compétentes.

Ceci peut induire l'intervention tardive des autorités compétentes pouvant augmenter les dégâts occasionnés par un incident de sécurité et le non-respect de la réglementation en matière de notification des incidents liés à la sécurité du système d'information.

Nous recommandons de pallier à ces insuffisances à travers l'élaboration et la mise en place d'une procédure décrivant quand et comment contacter les autorités compétentes pour signaler les incidents liés à la sécurité de l'information.

9. Informations incomplètes dans le tableau d'inventaire des immobilisations(en cours)

Les informations contenues dans les inventaires des actifs informatiques ne sont pas suffisamment complètes.

Cette situation induit une maîtrise partielle et insuffisante de la sécurité physique et logique des actifs informationnels.

Nous recommandons d'inclure dans les inventaires les informations suivantes :

- L'identifiant unique de l'actif ;
- Le numéro de série de l'actif (si applicable) ;
- Le nom de l'actif ;
- La description de l'actif ;
- Le type de l'actif (Données et Informations, Logiciels / Progiciels, physique...) ;
- La nature de l'actif (Serveur physique, Serveur virtuel, Poste de travail...) ;
- L'emplacement physique de l'actif ;
- Le propriétaire de l'actif ;
- La valeur de l'actif (Une échelle de valeurs des actifs doit être définie) ;
- Le système d'exploitation / firmware installé et sa version (si applicable) ;
- Les applications installées et leurs versions (si applicable) ;
- Le niveau de classification de l'actif (Des échelles de classification des actifs doivent être définies) ;
- La date de la dernière modification des informations relatives à l'actif ;
- Le constructeur / Editeur de l'actif (si applicable) ;
- Le fournisseur / Revendeur de l'actif (si applicable) ;
- Le numéro du contrat de maintenance de l'actif (si applicable) ;
- La date de début du contrat de maintenance de l'actif (si applicable) ;
- La date de fin du contrat de maintenance de l'actif (si applicable) ;
- La date de fin de vie de l'actif (si applicable).

10. Absence d'une politique d'utilisation des mesures cryptographiques(en cours)

Nous avons remarqué qu'aucune politique d'utilisation des mesures cryptographiques n'a été élaborée.

Cette situation peut générer :

- Une maîtrise insuffisante de l'utilisation du chiffrement au sein de la BTS ;
- Un accès non autorisé aux données confidentielles de la BTS.

Nous recommandons d'élaborer et mettre en œuvre une politique d'utilisation des mesures cryptographiques.

11. Politique d'accès des fournisseurs au système d'information de la BTS(en cours)

La BTS ne dispose d'aucune politique cadrant l'accès des fournisseurs à son système d'information.

Pour des besoins de maintenance, les fournisseurs accèdent au système d'information de la BTS à travers Teamviewer, sous le contrôle des responsables du département de l'informatique.

Cette situation induit des accès non autorisés aux actifs informationnels de la BTS.

Nous recommandons de :

- Interdire les accès au système d'information de la BTS à travers Teamviewer et privilégier des modes d'accès plus sécurisés tels que les accès VPN ;
- Elaborer une politique fixant les modalités d'accès des fournisseurs au système d'information ;
- Communiquer cette politique à tous les fournisseurs ayant besoin d'un accès au système d'information.

12. Manuel des procédures (en cours)

Lors de notre intervention, nous avons constaté que l'unité informatique ne détient pas un manuel des procédures décrivant les tâches à suivre.

Cette situation ne permet pas l'instauration des règles de travail claires, favorise le recours à l'action personnelle et augmente les risques des tâches incompatibles ce qui entraîne des risques d'erreurs.

Nous recommandons de remédier à cette situation dans les meilleurs délais afin d'éliminer les risques ci-dessus mentionnés.

13. Rapport d'activité de la direction informatique (en cours)

Nous avons constaté lors de notre intervention que la direction informatique n'élabore pas un rapport d'activité périodique décrivant les activités de la direction, les principales missions accomplies et les différentes tâches effectuées, les dates des différentes interventions, les dates des demandes d'intervention et les différentes fournitures utilisées.

Cette situation ne permet pas de matérialiser les différents travaux effectués par la direction informatique (affectation, transfert, cession...) et ne permet pas de se prononcer sur l'efficacité tirée de l'activité de cette direction.

Nous vous recommandons de procéder à l'établissement de rapports périodiques (trimestriel ou semestriel) sur l'activité de la direction informatique.

14. Firewall(en cours)

Le département informatique de la BTS n'est pas équipé d'un firewall.

Cette situation ne permet pas de détecter tous les types de malwares provenant de l'internet.

- Nous recommandons d'installer un Firewall pour détecter les intrusions externes.

15. Schéma directeur informatique(en cours)

Notre intervention au sein de la direction informatique nous a permis de constater l'absence d'un schéma directeur informatique.

Cette situation peut entraîner l'utilisation non optimale des moyens informatiques.

Nous vous recommandons d'établir un schéma directeur informatique qui précise :

- La structure informatique actuelle et future de la BTS (PC, renouvellement du parc informatique, mise en rebut, ...).
- Le degré d'aptitude du personnel à l'utilisation et à l'exploitation des outils informatiques et le plan de formation éventuel.

16. Sauvegarde externe des données(en cours)

Lors de notre examen de la procédure de gestion de la sauvegarde nous avons constaté ce qui suit :

- Certaines données ne font pas l'objet d'une sauvegarde externe :
 - Messagerie ;
 - Cher point (intranet) ;
 - Antivirus ;
 - Serveur test ;
 - Etc.
- Absence d'une politique formalisée de sauvegarde des données ;
- Les tests des sauvegardes des données ne sont pas matérialisés.

Cette situation ne permet pas une gestion efficace des données sauvegardées et peut entraîner la perte des données sauvegardées en cas de problèmes informatiques ou leurs détériorations ce qui peut entraîner des conséquences graves pour l'activité de la banque.

Nous recommandons ainsi de pallier à cette faiblesse dans les plus brefs délais.

17. Règles de travail dans la salle serveur non formalisées(en cours)

Lors de notre intervention nous avons remarqué que la salle serveur ne contient pas tous les mesures de sécurité à savoir : les panneaux d'interdictions de fumeurs, etc...

Une telle situation ne favorise pas la sécurité logique et physique des moyens informatiques.

Nous recommandons de mettre en place dans les meilleurs délais les mesures nécessaires afin de protéger les moyens informatiques de la BTS.

EXPLOITATION ET AGENCES**I-Suivi des anciens points de la lettre de contrôle interne des exercices 2016 et 2017****GESTION DES APPROBATIONS****1. Respect des délais d'octroi et de mise en place des crédits (en cours)**

L'examen d'un échantillon de dossiers de crédit, nous a permis de constater que les délais d'octroi et de mise en place des crédits, tels que prévus par la circulaire BCT n°2006-12, relative aux attributs de la qualité des services bancaires ne sont pas respectés. En effet les délais de réponse doivent se faire dans un délai maximum de :

- 20 jours ouvrables pour les demandes des crédits d'investissement et les nouveaux crédits de gestion ;
- 10 jours ouvrables pour le renouvellement des crédits de gestion ;
- 05 jours ouvrables pour les crédits accordés à des fins non professionnelles.

Nous citons à titre d'exemple les cas suivants :

Code client	Date dépôt de la demande	date décision	date réponse au client	écarts en jours
491402	31/03/2016	20/05/2016	24/05/2016	50
456117	04/11/2014	28/03/2016	24/04/2016	510
469637	15/06/2015	16/02/2016	07/03/2016	246
481570	28/12/2015	29/04/2016	01/06/2016	123

Un traitement sur une longue durée d'un dossier de crédit risque de ne pas refléter la situation réelle du client au moment de la prise de décision d'octroi du financement. Sur le plan commercial, elle risque d'avoir un effet négatif sur la part de marché de la BTS.

Nous recommandons de veiller au respect des délais de traitement des dossiers de crédit tels que fixés par la circulaire BCT.

2. Motiver les avis défavorables des cellules régionales au niveau du système UNIBANK(en cours)

L'examen de la base des crédits, éditée auprès du système UNIBANK nous a permis de constater que les avis défavorables accordés par les cellules régionales ne sont pas systématiquement motivés (Case motivation est vide).

Ce manque d'informations pertinentes prive les agents décideur au niveau du siège de prendre les décisions opportunes.

Nous recommandons de respecter la procédure en vigueur en matière de saisi des informations sur L'application UNIBANK.

3. Mentions obligatoires au niveau du contrat de prêt (régularisé)

Nos travaux d'audit nous ont permis de constater que le contrat de prêt ne mentionne pas :

- Le «Taux d'Intérêt Effectif Global» TEG relatif au crédit débloqué, alors que l'article 3 de la loi n° 99-64 précise que : leTEG prévu par l'article 2 de la présente loi doit être mentionné dans tout écrit constatant un contrat de prêt régi par la présente loi ;

Au cas où ledit taux n'est pas mentionné, c'est le taux d'intérêt effectif moyen pratiqué au cours du semestre précédent qui sera pris en compte et le prêteur sera passible d'une amende allant de cinq cent à trois mille dinars » ;

- Le taux d'intérêt excessif.

Cette situation est contraire aux dispositions de l'article 7 de la circulaire 2000-03 du 27 mars 2000.

Nous recommandons à la Banque de respecter la réglementation en vigueur.

4. Eligibilité au financement sur la ligne FONAPRAM (régularisé)

L'examen de l'état des rejets des déclarations SED nous a permis de constater l'existence de récusations relatives à des crédits financés au cours de l'année 2016 sur la ligne FONAPRAM pour des raisons liées au non-respect des critères d'éligibilité à la ligne.

Nous citons à titre d'exemple : la relation a déjà bénéficié d'un crédit FONAPRAM, la période de grâce est supérieure au maximum autorisée, le schéma de financement n'est pas équilibré,....

Cette situation peut conduire la banque à financer des crédits sur ses propres ressources avec un taux d'intérêt nul.

Nous recommandons à la Banque de bien vérifier le respect par sa relation des critères d'éligibilité à la ligne FONAPRAM

5. Consultation du Système d'Echange de Données-SED (régularisé)

Les chargés de clientèle de la Banque ne procèdent pas à la consultation systématique du SED lors de l'étude de la demande de crédit.

Cette obligation, prévue par le manuel des procédures des crédits de la BTS, est nécessaire pour identifier les clients ayant déjà un engagement avec, les clients ayant bénéficié d'un crédit FONAPRAM et les clients ayant des impayés.

Toutefois, nous avons constaté que cette pratique n'est pas toujours respectée nous citons les exemples suivants :

CIN	Observation
08377971	Le matricule fiscal fourni existe déjà pour une autre personne morale
12601272	Le matricule fiscal fourni existe déjà pour une autre personne morale
09219864	Le matricule fiscal fourni existe déjà pour une autre personne morale
09002269	Le matricule fiscal fourni existe déjà pour une autre personne morale
08741267	Le matricule fiscal fourni existe déjà pour une autre personne morale
08707607	Le matricule fiscal fourni existe déjà pour une autre personne morale
09256435	La structure du matricule fiscal est incorrecte
08963445	La structure du matricule fiscal est incorrecte
08943440	La structure du matricule fiscal est incorrecte
08901880	La structure du matricule fiscal est incorrecte
3730358	Le titulaire de la CIN a déjà bénéficié d'un financement FONAPRA (accordé par une autre

	banque)
08380531	Problème de création du PM au niveau SED, le MFS du client appartient à un autre PM (client BTS) déjà déclaré à la BCT. les deux patentes fournis par les 2 clients, porte le même identifiant fiscal.

Nous recommandons à la Banque de respecter le manuel des procédures d'octroi des crédits.

II-Points de contrôle interne relatif à l'exercice 2018

1. Apurement des crédits notifiés et non utilisés de l'hors bilan :

L'état des engagements hors bilan de la banque Tunisienne de solidarité renferme des crédits notifiés mais non utilisés, ces crédits doivent être apurés du système unibank et du tableau des engagements de la BTS.

Année	Montant accepté	Cout du projet
2008	680,00	13 500,00
2013	1 348,20	13 482,00
2016	6 643,23	22 144,08
2017	2 132 670,76	10 686 142,06
Total	2 141 342,18	10 735 268,14

Cette situation entraîne une lourdeur dans le traitement des informations relatives aux crédits dans le système d'information UNIBANK

Nous recommandons d'apurer ces crédits non utilisés dans les meilleurs délais.

2. Apurement du compte POD global bilan :

Le compte POD global de la BTS qui est constitué des montants bloqués pour régler les fournisseurs ou les tranches de fonds de roulement, renferme des montants encore bloqués et non encore apurés et qui remontent à des exercices antérieurs.

Cette situation entraîne un cumul de dettes pour la banque qui doit être régularisé.

Nous recommandons d'apurer ce compte dans les meilleurs délais.

3. Améliorer la gestion des crédits au niveau régional

L'examen du respect par la banque des procédures relatives à la gestion des crédits nous a permis de relever les anomalies suivantes :

-Existence d'un nombre important de demandes de crédits non imputés sur le système UNIBANK (exemple agence Manouba/ 344 dossiers non traités sur l'application.

-Base des données des fournisseurs : il existe un retard important au niveau du constat des nouveaux fournisseurs de la banque

-Retard au niveau des débloquages de crédits

-Il n'est pas systématiquement accordé une décharge contre dépôt du dossier de crédit au niveau des cellules régionales

L'existence de telles situations ne permet pas une gestion rigoureuse des dossiers de crédits et met la banque dans une situation conflictuelle avec ses clients et fournisseurs.

Nous recommandons de palier à l'ensemble de ces insuffisances.

SYSTEME D'INFORMATION UNIBANK

1. Affectation des codes engagement(régularisé)

L'examen de la situation des engagements de la banque tunisienne de solidarité à la date du 31 décembre 2016 nous a permis de constater que l'existence des erreurs d'imputation au niveau des codes engagements, nous citons à titre d'exemple les cas suivants :

Code engagement	Solde comptable	Solde tableau des engagements	écarts
8025	66 463 759	66 512 701	48 942
8020	53 287 552	53 199 385	88 167
8005	4 681 077	4 735 878	54 802
8005	21 559 909	21 536 137	23 772
8007	961 262	906 460	54 802
8090	2 419 559	2 370 617	48 942
8007	265 260	289 032	23 772
8080	2 060 487	2 148 655	88 167

L'existence d'une telle situation ne permet pas un suivi des créances sur la clientèle d'une manière efficace et efficiente et ne permet d'avoir une information financière de meilleure qualité.

Nous recommandons d'éviter les erreurs d'imputation au niveau des codes engagement.

2. Ouverture des comptes clients (régularisé)

L'appréciation des procédures d'ouverture des comptes clients nous a permis de constater ce qui suit

- La première étape de l'ouverture des comptes clients concerne la saisie des données du client, en tant que personne physique, au niveau du système Uni-Bank.

Suite à la création d'une patente, les données devraient être transférées vers chaque catégorie de client (commerçant, professionnel, société,...).

Toutefois, nous avons constaté que cette procédure n'est pas toujours respectée.

Nous citons les exemples des ouvertures de comptes suivantes qui ont été rejetées par la BCT en raison de l'absence d'un matricule fiscal et/ou d'un numéro du registre de commerce :

CIN	Prénom	Nom	Observation
06888158	BEN SALEM	NOUHA	Absence de transformation
06786214	BEN AMOR	HANENE	Absence de transformation
06777831	BEN HAMDA	HICHEM	Absence de transformation
05644110	Mostari	Maalaoui	Absence de transformation
05429238	AMERI	MOHAMED ALI	Absence de transformation
04808404	ALOUJ	YOSSRA	Absence de transformation
00981615	AOUN	LOTFI	Absence de transformation

- Absence d'une procédure de validation des données saisies au niveau du référentiel client. En effet, nous avons constaté la saisie erronée du matricule fiscal, nom & prénom et numéro de la CIN, pour un ensemble de comptes clients.

Nous recommandons :

- d'instaurer un système de contrôle au niveau de l'application Uni-bank qui empêche le déblocage des fonds pour un client qui n'est pas rattaché à l'une des catégories préétablie.
- de veiller au respect de la note de procédure n° 060N/2015.

REALISATION ET DEBLOCAGE

1. Situation des fournisseurs bloqués (régularisé)

L'examen de base des données des fournisseurs bloqués ou à suivre de près nous a permis de constater les insuffisances suivantes :

- Absence de certaines informations importantes au niveau des cette base à savoir (le n° de CIN, adresse, téléphone, le motif de blocage ;
- Certains fournisseurs sont encore bloqués sur la base en raison du retard occasionné par la banque pour la réalisation du constat pour les fournisseurs.

Cette situation ne permet un suivi efficace des engagements de la banque envers les différents fournisseurs.

Nous recommandons de compléter la base des données des fournisseurs bloqués par toutes les informations nécessaires, et d'éviter les retards dans la réalisation des constats.

I. CELLULES REGIONALES (AGENCES)

I-Suivi des anciens points 2016 - 2017

CELLULE REGIONALE ARIANA

1. Respect des procédures de gestion des crédits (en cours)

L'examen d'un échantillon de 35 dossiers de crédits traités au niveau de la cellule régionale de l'Ariana nous a permis de relever ce qui suit :

- Absence des rapports de suivi des projets pour 4 dossiers ;
- Absence de la fiche de contrôle des données pour 4 dossiers et ce contrairement à la note de procédure n°60/2015. ;
- Le délai de traitement au niveau central n'est pas respecté pour 10 cas de l'échantillon étudié et le délai a atteint 70 jours. ;
- Les données figurants au niveau des rapports de visite de réalisation ne sont pas insérées au niveau de l'application UNIBANK. ;
- Absence d'une base de notation interne pour l'appréciation des demandes de financement, en effet l'évaluation reste à notre avis subjective.

L'existence de telles situations ne permet pas de se conformer avec les procédures en vigueur relatifs à l'octroi de crédit et ne permet pas de plus de sélectionner des projets rentables sur la base des critères d'évaluation bien définis.

Nous recommandons de pallier à ces insuffisances dans les meilleurs délais.

2. Suivi du contentieux client(en cours)

La revue des procédures de suivi du contentieux client nous a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Absence d'une base de données informatisée pour le traitement et le suivi du contentieux client (Mise en demeure, injonctions de payer, procès intentés à l'encontre des promoteurs, en effet l'importance du portefeuille contentieux avec une gestion manuelle, outre la lourdeur peut induire à des erreurs de saisie ou des omissions ;
- Absence d'un état de suivi des dossiers transférés en contentieux au cours de l'exercice. ;
- Absence d'un état de suivi des dossiers transférés au fonds national de garantie suite à l'élaboration des procès-verbaux de carence.

L'existence de telles situations ne permet pas de faciliter la tâche du suivi du contentieux client du fait de l'importance du volume des opérations traitées.

Nous recommandons de mettre en place une base de données informatisée pour le suivi du contentieux client.

Agence centrale (Med V)

I-Suivi des anciens points de la lettre de contrôle interne

1. Comptes chèques débiteurs (régularisé)

En vertu de l'article 2 de la circulaire BCT n°91-22 en date du 17 décembre 1991, portant réglementation des conditions de banque, et en application de l'article 672 du code de commerce, le compte chèques ne comporte pas la faculté de découvert. Toutefois, si la banque a admis une ou plusieurs opérations qui ont rendu le compte débiteur, elle doit en aviser, sans retard, le déposant qui est tenu de régulariser aussitôt sa situation.

Lors de notre intervention, nous avons relevé l'existence de plusieurs comptes chèques accusant des soldes débiteurs, nous citons à titre d'exemples les cas suivants :

RIB	Solde au 31/03/2017 en dinars
27000010010100157308	-12 542
27000010010100132961	-2 004
27000010010100133252	-2 018
27000010010100133349	-3 582
27000010010100146056	-1 974
27000010010100165553	-7 182
27000010010100184565	-3 878
27000010010100189318	-2 760
27000010010100199115	-1 965
27000010010100211628	-3 037
27000000000120715746	-4 756
27000000000121234114	-4 637
27000000000122627907	-4 307
27000000000124847849	-3 634

Cette situation est contraire à la réglementation en vigueur et ne sauvegarde pas les intérêts de la banque.

Nous recommandons de veiller au respect des dispositions du code de commerce et notamment de son article 672 (en matière de compte chèques débiteurs) et de transférer le dossier en contentieux en cas de non régularisation.

2. Calcul des échelles d'intérêt et des commissions relatifs aux comptes clôturés(en cours)

L'examen du système Unibank nous a permis de relever que les échelles d'intérêts et les commissions ne peuvent être calculées d'une façon individuelle c'est-à-dire par client. En effet ils sont calculés trimestriellement d'une manière globale.

A ce titre il ya lieu de noter que cette situation engendre un manque à gagner lors du clôture du compte du fait que le système ne permet pas de générer automatiquement le montant des agios et

commissions au moment de la clôture.

Il est recommandé de régulariser cette situation au niveau du paramétrage du système UNIBANK.

3. Distributeur automatique des billets(en cours)

En vertu des dispositions de l'article 13 de l'annexe 1 de la circulaire 2006-05 relative aux conditions d'ouverture , de fermeture et de transfert de succursales, d'agences et de bureaux périodiques par les établissements de crédits agréés : « Toute succursale ou agence d'une banque doit être équipée d'un distributeur automatique de billets »

Cependant l'agence centrale de la BTS n'est pas équipée d'un distributeur automatique de billet.

Cette situation outre le non-respect des dispositions de la circulaire ci-dessus mentionnée, est de nature à affecter la qualité de services

Nous recommandons d'équiper l'agence centrale par un distributeur automatique de billets.

4. Suivi des comptes gelés : (non régularisé)

En application des dispositions de l'article 11 de la circulaire n°91-24 du 17 décembre 1991, est considéré comme gelé tout compte qui n'enregistre pas des mouvements de recettes susceptibles de compenser le montant intégral des intérêts débiteurs et autres charges dans un délai de 90 jours après l'arrêt des intérêts. Selon le même article, les caractéristiques de l'article 8 de la circulaire précitée sont applicables au découvert gelé.

Notre intervention nous a permis de faire les constats suivants :

- L'identification des comptes gelés est basée sur une comparaison mécanique des mouvements créditeurs du compte avec les mouvements d'agios durant la période d'une année, sans recourir à une analyse plus profonde permettant d'identifier l'origine des mouvements créditeurs. D'ailleurs, l'analyse peut être biaisée par des mouvements créditeurs provenant des opérations telles que l'escompte commercial, le déblocage d'un nouveau crédit ;
- L'agence ne dispose pas d'outils permettant de détecter à temps les comptes gelés. Le système d'information actuellement mis en place au sein de l'agence ne permet pas l'édition automatique de ces comptes.

De ce fait, des retards ont été constatés dans les délais d'intervention pour le recouvrement de ces comptes et surtout lors de la convocation du client et de la sommation par voie d'huissier notaire.

Cette situation non conforme aux règles édictées par la BCT est de nature à :

- biaiser les travaux de classification des engagements et par conséquent l'adéquation des provisions constitués par rapport aux risques encourus sur les clients de la BTS ;
- Retarder le suivi des comptes gelés ainsi que la mise en place des procédures qui s'imposent afin de garantir leur recouvrement.

Nous recommandons de mettre en place un système permettant d'identifier les comptes gelés conformément aux règles édictées par la BCT et de les suivre à temps

5. Comptes Epargne non mouvementés (régularisé)

En outre, nous avons constaté l'existence de comptes actifs d'épargne non mouvementés depuis 1998. Nous citons les cas suivants :

N° du compte	Client	Ouvert le	Nom Ou Raison sociale	RIB	Solde
35004	200	14/07/1998	EL HANAFI FOUED	27-000-0100121035004-42	5,154
35005	1342	06/08/1998	TRABELSI SONIA	27-000-0100121035005-39	8,058
35006	53	20/08/1998	HAMMAMI AHMED	27-000-0100121035006-36	0
35008	3191	20/08/1998	HAMMAMI MED SAID	27-000-0100121035008-30	13,243
35009	3192	20/08/1998	HAMMAMI SARRA	27-000-0100121035009-27	23,301
35011	925	09/09/1998	BOUFARES TAHER	27-000-0100121035011-21	6,955
35016	89	20/10/1998	OURAK HABIB	27-000-0100121035016-06	5,154

Cette situation ne permet pas une gestion optimale des comptes épargne.

Il est recommandé de clôturer les comptes non mouvementés dans les plus brefs délais.

II-Nouveaux points de contrôle interne relatifs à l'exercice 2018

1-Calcul des commissions au niveau des agences

Le prélèvement des commissions au niveau des agences se fait de deux manières :

-Il est automatisé pour les produits gérés sur le système d'exploitation ;

-Il est manuel pour d'autres produits (exp : commissions des divers messages téléphonique, , les commissions sur les mains levés, etc...).

Le prélèvement manuel de certaines commissions amplifie le risque d'erreurs et d'omissions (défaut d'actualisation des tarifs utilisés et difficulté de gérer les calculs manuels des différentes commissions applicables sur les diverses transactions bancaires).

Nous recommandons d'intégrer le calcul de ces commissions au niveau du système d'information de la banque.

Cellule Régionale de BIZERTE
1 - Qualité des projets financés par la banque(non régularisé)

L'examen de l'état des impayés de l'agence nous a permis de relever que plusieurs projets tombent en impayés dès leur première échéance, nous citons les cas suivants :

Code client	Classe de risque	Engagement au31/12/2017	Impayés	Montants échus	Montant réglés	Date première échéance
15448	3	31 504	4 922	4 922	0	18/01/2017
397626	3	39 210	5 640	5 640	0	28/02/2017
407756	3	5 596	989	989	0	08/03/2017
420308	2	5 524	402	402	0	08/09/2017
413829	2	19 700	1 324	1 324	0	10/08/2017
422382	2	21 648	882	882	0	10/09/2017
407965	3	31 294	2 614	2 614	0	10/06/2017
406149	3	39 233	5 507	5 507	0	27/01/2017
404025	3	30 579	3 631	3 631	0	12/04/2017
409833	3	13 871	2 100	2 100	0	14/01/2017
406321	3	22 334	2 652	2 652	0	04/04/2017
402977	2	5 427	1 043	1 043	0	08/07/2017
400292	3	23 856	3 247	3 247	0	04/05/2017
39406	3	26 301	4 109	4 109	0	11/01/2017
398354	4	7 913	1 237	1 237	0	04/01/2017

Cette situation entraine une dégradation de la qualité du portefeuille, l'augmentation des impayés ainsi que la baisse du recouvrement.

Il est fortement recommandé d'instaurer un système de notation des contreparties et des projets, basé sur l'historique du financement ainsi que sur un ensemble de critères qualitatifs pour l'appréciation du projet.

2 - Fiche de contrôle des dossiers de crédit (régularisé)

L'examen d'un échantillon de dossiers de crédit (57 dossiers) nous a permis de constater que la fiche de contrôle de dossiers de crédit n'est pas signée dans plusieurs cas par le chef d'agence.

Cette situation est contraire à la procédure de contrôle du dossier de crédit.

Nous recommandons de respecter les procédures en vigueur.

3 - Conformité entre la nature d'activité et le schéma de financement (régularisé)

Nous avons effectué un test de conformité entre la nature de l'activité et le schéma de financement UNIBANK, ce qui nous a permis de relever les discordances suivantes :

Libellé activité	Code engagement	Libellé engagement
Vente d'intrants et produits agricoles	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)
Vente d'intrants et produits agricoles	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)
Vente d'intrants et produits agricoles	8006	CMT MPJ Agricole sur 2121 (Utilisation)
Vente d'intrants et produits agricoles	8006	CMT MPJ Agricole sur 2121 (Utilisation)
Vente d'intrants et produits agricoles	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)
Vente de produits avicoles	8002	CCT MPJ Agricole 13-36 sur FP
Transport réfrigéré des produits de la pêche	8006	CMT MPJ Agricole sur 2121 (Utilisation)
Transport réfrigéré des produits de la pêche	8006	CMT MPJ Agricole sur 2121 (Utilisation)
Entreprises de bâtiment	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)
Elevage ovin	8026	CMT MPJ FONAPRAM sur 2121 (Utilisation)
Ecoles professionnelles	8005	CMT MPJ Agricole sur FP (Utilisation)

Cette situation engendre une discordance entre la nature de l'activité et la structure de l'engagement au niveau du système UNIBANK.

Nous recommandons de pallier à cette insuffisance dans les meilleurs délais.

4 - Délais de traitement des dossiers des crédits(en cours)

L'examen des différents délais de traitement des dossiers des crédits nous a permis de constater ce qui suit :

- Un retard parfois important pour la concrétisation des accords de financement
- Existence de dossiers au niveau du stade « enregistré », c'est-à-dire non encore étudiés par la banque et évalués et ce depuis plusieurs mois.

Les retards occasionnés dans les différents délais de traitement des dossiers de financement ne permettent pas de se conformer aux délais préconisés par la Banque Centrale de Tunisie.

Nous recommandons de respecter les délais réglementaires en vigueur.

5 - Gestion du recouvrement et du contentieux (non régularisé)

L'examen des procédures contentieuses au niveau de l'agence nous a permis de formuler les constats suivants :

- Contrairement aux procédures en vigueur, nous avons constaté plusieurs dossiers en classe 4 non transférés au contentieux (1056 dossiers) dont la valeur d'engagement s'élève à 3,6 millions de dinars ;
- Effort d'indemnisation FNG très faible : uniquement 15 dossiers transférés pour indemnisation en 2017.

L'existence de telles situations ne permet pas d'améliorer le taux de recouvrement judiciaire de la banque.

Nous recommandons d'accélérer le traitement des dossiers en contentieux.

6 - Archivage des dossiers de crédit (Régularisé)

L'observation de l'espace d'archivage des dossiers de financement nous a permis de relever ce qui suit :

- Espace d'archivage des dossiers de crédits insuffisant ;
- Dossiers de crédits mal classés.

Cette situation ne permet pas une gestion optimale des dossiers de crédit et alourdit la tâche de suivi des dossiers et classement des pièces et peut être à l'origine de perte de documents.

Nous recommandons d'étudier la possibilité de louer un espace plus grand permettant une gestion plus souple et efficace des dossiers de crédits.

V - 1. Cellule Régionale de Nabeul

1 - Dossiers non transférés au contentieux (non régularisé)

Lors de l'examen des dossiers des impayés communiqués par les services centraux de la banque à l'unité « recouvrement » de l'agence de Nabeul, nous avons constaté que plusieurs dossiers n'ont pas été traités à la date de notre intervention, soit le 16 janvier 2018 (actifs non apurés pendant 90 et 180 jours d'impayés). Les cas suivants présentent des exemples :

CIN	Code client	Classe	Montant impayés	Première échéance impayée	Date d'intervention	Retard de traitement (en mois)
06299307	182797	2	765,876	10/07/2017	16/01/2018	6
06338577	183932	2	765,876	10/07/2017	16/01/2018	6
06259867	413094	2	765,876	10/07/2017	16/01/2018	6
06353874	421462	2	574,404	10/07/2017	16/01/2018	6
06490316	421054	2	574,404	10/07/2017	16/01/2018	6
01832035	42206	2	638,265	10/08/2017	16/01/2018	5
06418273	402905	2	638,265	10/08/2017	16/01/2018	5
09807691	419984	2	638,265	10/08/2017	16/01/2018	5
06486389	421482	2	638,265	10/08/2017	16/01/2018	5

Cette situation n'est pas conforme aux procédures prévues par le manuel des procédures de recouvrement de la BTS.

Il est donc recommandé de traiter les dossiers des impayés dès qu'ils sont communiqués par les services centraux de la banque afin d'éviter le cumul des créances échues et non payées tout en commençant par les dossiers les plus anciens et comportant les soldes les plus importants.

2 - Procédure de sommation (régularisé)

A travers la consultation des dossiers en phase de précontentieux, nous avons constaté l'existence de plusieurs dossiers qui présentent des impayés et qui n'ont pas fait l'objet de sommation malgré l'écoulement des délais impartis prévu par le manuel de procédure de contentieux (les promoteurs de la classe 3 et 4). Ci-joint un échantillon desdits dossiers dont le dernier règlement remonte aux années 2015 et antérieures :

CIN	Code client	Classe	Montant impayé (DT)	Date du dernier règlement	Première échéance impayée
06322321	365664	4	7 105,849	12/07/2016	24/12/2015
06324888	183512	4	5 085,488	11/03/2016	10/07/2015
08752516	237981	4	4 445,652	02/02/2012	10/08/2011
08466560	383145	4	4 395,751	30/12/2015	09/09/2015
06452269	387187	4	3 822,775	25/12/2015	25/12/2015
05137704	128284	4	3 455,266	12/03/2002	10/04/2002
06357351	184372	4	3 353,225	29/08/2014	10/01/2014
01811840	42042	4	3 062,200	27/12/2016	10/12/2015

06315580	183237	4	1 914,560	20/11/2014	10/08/2011
06392970	185289	4	1 680,269	27/12/2016	10/10/2015
05393364	142404	4	1 372,454	11/03/2015	10/06/2014

Le retard constaté pour le passage à la phase de sommation et de la mise en demeure ne permet pas d'assurer un recouvrement efficace dans les délais souhaités.

Il est recommandé d'accélérer cette phase conformément au manuel des procédures de contentieux qui prévoit le déclenchement automatique de la sommation dès que le promoteur se trouve dans la classe 3 à travers un huissier de justice.

3 - Suivi de l'exécution des jugements(en cours)

L'audit de la situation des dossiers ayant fait l'objet d'un jugement de paiement émis par les tribunaux a fait ressortir une difficulté d'exécution desdits jugements. Cette difficulté est due principalement au retard occasionné par les huissiers de justice lors de l'exécution des jugements sans qu'il y ait un suivi post-jugement par les agents de la banque.

Cette situation ne peut pas contribuer à l'amélioration de l'effort de recouvrement des dossiers litigieux de l'agence.

Nous recommandons ainsi de veiller au suivi de l'exécution des jugements de paiement à travers l'établissement d'un plan d'action à respecter par les huissiers de justice afin d'éviter les retards constatés.

4 - Crédits en attente de déblocage (régularisé)

Nous avons constaté que la procédure de déblocage des fonds accuse un retard considérable pour certains dossiers qui ont déjà fait l'objet d'acceptation au cours de l'année 2017.

Le montant des fonds non encore débloqués s'élève, à la date de notre intervention au 17 janvier 2018, à **145 825 dinars** atteignant dans certains cas les 9 mois de retard. Ci-après un exemple :

Code client	Décision	Activité	Crédit	Date Autorisation	Date d'intervention	Retard de déblocage (mois)
424594	Acceptée	Broderie	4 000,000	04-mai-17	17/01/2018	9
423667	Acceptée	Non indiqué	3 083,440	22-août-17	17/01/2018	5
417457	Acceptée	Enlèvement et tri des ordures	25 260,841	25-août-17	17/01/2018	5
405194	Acceptée	Fabrication de pâtisserie	30 400,036	28-août-17	17/01/2018	5
427691	Acceptée	Cabinet de médecine vétérinaire	17 856,170	28-août-17	17/01/2018	5
389797	Acceptée	Poterie artisanale	4 000,000	26-sept-17	17/01/2018	4

Cette situation ne favorise pas l'accélération de la procédure de déblocage et l'amélioration de la qualité des services rendus par la banque.

Pour ce faire, nous recommandons de revoir les causes du retard de déblocage et de pallier à cette insuffisance dans les plus brefs délais.

5 - Retard dans la notification de l'acceptation (non régularisé)

Le rapprochement que nous avons effectué entre la date de la demande de crédit déposée auprès de l'agence de Nabeul et la date de la notification d'acceptation du dossier de crédit a dégagé un retard au niveau de la notification des promoteurs. Les cas suivants présentent des exemples :

N° Demande	Date de la demande (1)	Date de notification (2)	Durée de réponse (3) = (2) - (1)	Durée maximale (4)	Retard (jrs) = (3) - (4)
426065	17/03/2017	18/10/2017	215	20	195
430564	27/06/2017	17/11/2017	143	20	123
353556	27/10/2016	06/03/2017	130	20	110
185712	24/11/2016	31/03/2017	127	20	107
414085	06/10/2016	06/02/2017	123	20	103
426440	30/01/2017	24/05/2017	114	20	94
415381	02/12/2016	13/03/2017	101	20	81
420002	06/02/2017	25/04/2017	78	20	58
416337	14/12/2016	20/02/2017	68	20	48
419983	08/02/2017	12/04/2017	63	20	43
419660	31/01/2017	03/04/2017	62	20	42
425692	26/04/2017	21/06/2017	56	20	36

Cette situation n'est pas conforme aux procédures de notification qui prévoient un délai maximum de 20 jours pour les projets de création.

Nous recommandons d'accélérer la procédure de notification de l'acceptation des dossiers de crédits conformément aux procédures correspondantes.

6. Etudes de rentabilité (régularisé)

Contrairement aux procédures d'octroi des crédits, nous avons constaté l'absence des études de rentabilité pour certains dossiers de crédits dont le montant est supérieur à 30 000 dinars.

ID	Code client	Activité	Code projet	Montant du crédit
01804460	419660	Diagnostic technique automobile	MPJ Mourabaha	48 003,560

Cette situation n'est pas conforme aux procédures en vigueur et ne permet pas de sauvegarder les intérêts de la BTS.

Nous recommandons de respecter les procédures en vigueur.

7. Insuffisance de personnel (régularisé)

Nous avons constaté une insuffisance remarquable au niveau du nombre de personnel de l'agence par rapport au nombre des dossiers traités pour les unités suivantes :

- Unité recouvrement : L'agence compte un seul agent responsable de la gestion des dossiers de recouvrement (818 dossiers en cours fin 2017) ;
- Unité contentieux : L'agence compte un seul agent responsable de la gestion des dossiers de contentieux (environs 1 540 dossiers en cours fin 2017) ;
- Unité exploitation : Cette unité compte 2 responsables (1 pour la région nord et 1 pour la région sud de Nabeul) et 2 agents de guichet qui suivent la gestion des dossiers des micro-projets (4 845 dossiers en cours de suivi dont 761 acceptés en 2017. Il leur incombe aussi le suivi des dossiers de recouvrement et les visites des lieux.

Cette insuffisance implique un retard de traitement de dossiers et un cumul des tâches non accomplies. Il est recommandé ainsi de renforcer l'effectif au niveau des unités de recouvrement, de contentieux et d'exploitation.

8. Traitement et suivi manuel des dossiers de recouvrement et de contentieux (non régularisé)

Le système UniBank ne contient pas des modules dédiés au suivi des dossiers de recouvrement et de contentieux. Le suivi de ces dossiers est effectué manuellement sans que les données ne soient intégrées au niveau de l'application informatique Uni-Bank.

Cette situation peut être l'origine des incidents suivants :

- Des fautes de saisie ;
- Un retard considérable de traitement et de clôture des dossiers de recouvrement et de contentieux ;
- Lenteur de la procédure de rééchelonnement et de consolidation des impayés ;
- Non prise en compte des pénalités de retard éventuellement exigibles ;
- Perte de vue sur l'évolution des affaires contentieuses en cours.

Nous recommandons de procéder à l'intégration des données liées aux dossiers de recouvrement et de contentieux au niveau de l'applicatif UNIBANK à travers la création des modules informatiques correspondants.

Cellule Régionale de Sfax

1 - Organigramme et fiches de fonction pour l'agence (en cours)

L'agence ne détient pas un document officiel fixant les rôles, les prérogatives et les attributions des différents intervenants.

Cette situation peut donner lieu à l'exécution d'opérations par des personnes non autorisées et ne permet de détecter à temps les abus, les erreurs et les omissions.

Il est recommandé de doter l'agence d'un organigramme détaillé et d'une fiche de fonctions pour chaque poste afin de cerner les rôles et les responsabilités et d'éviter le cumul des tâches incompatibles.

2 - Gestion des dossiers en contentieux (non régularisé)

La cellule régionale de Sfax ne dispose pas d'une base dédiée au suivi des dossiers des affaires en contentieux. En effet, le suivi est assuré moyennant une application développée en interne.

Cette situation ne permet pas de faciliter le suivi et la préparation des dossiers en contentieux dans des délais raisonnables.

Il est recommandé à la Banque de mécaniser la gestion des dossiers du contentieux.

3 - L'application « BTS Recouvrement »(non régularisé)

Moyennant l'application « BTS Recouvrement » installée au niveau de la Poste Tunisienne, les relations peuvent s'acquitter de leurs échéances impayées. Toutefois, l'évaluation de cette application suscite de notre part les remarques suivantes :

- L'application n'est pas toujours fonctionnel ;
- Les frais contentieux et les intérêts de retard ne sont pas intégrés avec le principal de la dette au niveau de l'application ;
- Une fois le principal payé le compte MPJ est désactivé. sans laisser une trace des frais de poursuite et des intérêts de retard impayés.

Cette situation ne permet pas le recouvrement des intérêts de retard et des frais du contentieux au cas où le solde du compte de la relation le permet.

Il est recommandé d'inclure les frais du contentieux et les intérêts de retard au titre des échéances impayées et de mieux coordonner avec la Poste Tunisienne pour assurer le bon fonctionnement de l'application en vue d'optimiser leurs recouvrements

4 - Sélection et choix des huissiers notaires(non régularisé)

Le choix des huissiers notaires chargés des affaires juridiques de l'agence n'est pas régi par des procédures écrites. En outre, le recours à ces derniers se fait sans critères de sélection bien déterminés.

Cette situation peut être à l'origine de la concentration de plusieurs affaires chez un seul huissier, ce qui affecte considérablement l'efficacité des efforts de recouvrement.

Il est recommandé de mettre en place une procédure écrite qui définit des critères objectifs pour le choix des huissiers notaires

5 - Gestion du parc roulant (régularisé)

Le contrôle des procédures de gestion du parc roulant de l'agence nous a permis de relever les anomalies suivantes :

- Les carnets de bord ne comportent pas systématiquement toutes les informations nécessaires au contrôle et au suivi des déplacements (kilométrage, le numéro de bon de carburant, l'heure d'entrée et le numéro de l'ordre de mission) ;
- Absence d'une fiche par véhicule retraçant l'ensemble des opérations d'entretien et de réparations y afférentes ;
- Absence d'un suivi de la consommation moyenne de carburants par véhicules en fonction du kilométrage parcouru.

Cette situation ne permet pas à l'agence de prévoir les interventions en matière d'entretien et de réparation ainsi que l'optimisation de la consommation du carburant.

Il est recommandé de créer des fiches véhicules sur les quelles seront indiquées l'historique des opérations d'entretien et de réparation y afférentes et de tenir un suivi de la consommation du carburant par véhicule et que les carnets de bord comportent toutes les informations nécessaires

6 - Gestion de l'archive (régularisé)

L'examen des conditions et modalités d'archivage des documents appel de notre part les remarques suivantes :

- Mal organisation de l'archive, en effet les documents sont répartis sur plusieurs emplacements ;
- Absence d'un responsable chargé de la conservation et la gestion des archives ;
- Absence d'un état détaillé actualisé de la situation des documents archivés.
-

Cette situation ne permet pas une gestion efficace des documents archivés.

Il est recommandé de placer la barre plus haut en matière de conservation de l'archive et de pallier à l'ensemble de ces insuffisances, dans les plus brefs délais.

7 - Les chèques remis à l'encaissement au niveau de l'agence (régularisé)

Le service chargé du recouvrement gère un nombre très important de chèques reçus des clients en contentieux pour les remettre à l'encaissement. En outre, ces chèques sont envoyés au siège par rapide poste. Le tableau ci-dessous reflète l'importance de valeurs envoyées :

Mois	Nombre de chèques	Montant en DT
Janvier	237	175 954
Février	226	176 872
Mars	278	204 988
Avril	273	176 847
Mai	266	213 735
Juin	238	167 514
Juillet	222	148 047
Août	221	140 230
Septembre	203	143 010
Octobre	316	277 769
Novembre	304	281 950
Décembre	356	325 284
Total	3 140	2 432 200

Cette situation accentue le risque de vol et de perte des chèques.

Il est recommandé de remédier à cette insuffisance

8 - Affaires en contentieux (non régularisé)

Nous avons constaté une divergence entre le stade contentieux au niveau du siège sur le système d'information « UNI BANK » et la base de données au niveau de l'agence. Nous citons à titre d'exemple :

Code Client	N° CIN	Stade Contentieux/UNI BANK	Stade Contentieux au niveau de l'agence
134666	5268818	Sommaton	Situation régularisé
238788	8782590	Injection de payer	Situation régularisé
238314	8774920	Injection de payer	Exécution
356706	8757671	Sommaton	Situation régularisé

Cette situation n'est pas de nature à garantir l'efficacité des procédures de traitement des affaires en contentieux.

Il est recommandé de pallier à cette insuffisance dans le traitement des dossiers en contentieux.

II-Points de contrôle interne relatifs à l'exercice 2018
Cellule régionale de Ben Arous
1. Respect des délais de traitement des dossiers des crédits

L'examen des dossiers de crédits accordés par la BTS suscite, de notre part, les observations suivantes concernant les délais de traitement des demandes de financement :

-Contrairement à la note DG 16/2016 qui a fixé les délais d'enregistrement des demandes des crédits sur le système UNIBANK par rapport à la date de dépôt de la demande de deux jours ; nous avons constaté un dépassement de ce délai qui a atteint dans certains cas les vingt jours, nous citons les exemples suivants :

N° Demande	Date Dépôt	Date Enregistrement	Ecart date dépôt-date de l'enregistrement(en jrs)
557212	01/02/2018	21/02/2018	20
568449	23/05/2018	12/06/2018	20
556338	01/02/2018	19/02/2018	18
557095	01/02/2018	16/02/2018	15
557005	01/02/2018	16/02/2018	15
568344	04/06/2018	19/06/2018	15
566998	21/05/2018	04/06/2018	14

-Un dépassement des délais de transfert des dossiers de crédits au siège par rapport à la date de l'enregistrement de ces crédits sur système et qui est fixé à dix jours au niveau de la note DG 16/2016 ; nous citons les cas de dépassement suivants :

N° Demande	Date Transfert	Date Enregistrement	Ecart date de transfert/date d'enregistrement(en jrs)
571912	16/08/2018	16/07/2018	31
573377	30/08/2018	09/08/2018	21
565775	14/05/2018	24/04/2018	20
573384	29/08/2018	09/08/2018	20

-Contrairement à l'article 2 de la circulaire BCT N° 2006-12 du 19 Octobre 2006, qui a fixé les délais maximums pour statuer sur les demandes de financements à vingt jours par rapport à la date de réception des demandes, nous avons relevé des cas de dépassement détaillés dans ce tableau :

N° Demande	Date Décision	Date Dépôt	Ecart date décision/ date transfert (en jrs)
553001	05/09/2018	19/12/2017	260
553420	29/08/2018	25/12/2017	247
551146	25/05/2018	05/12/2017	171
551152	24/05/2018	05/12/2017	170
551139	22/05/2018	05/12/2017	168
552130	25/05/2018	12/12/2017	164

Cette situation n'est pas conforme à la note DG 16/2016 relative au respect des délais de traitement des dossiers ainsi qu'à l'article 2 de la circulaire BCT n° 2006-12 du 19 octobre 2006 qui fixe les délais maximums pour statuer sur les demandes de financements .

Nous vous recommandons de traiter les demandes des crédits et de statuer sur ces crédits de financements dans les meilleurs délais.

2. Gestion du recouvrement

L'examen des procédures du recouvrement au niveau de l'agence nous a permis de formuler les constats suivants :

- L'agent de recouvrement ne dispose pas d'un historique des relances effectuées par communications téléphoniques sur le système d'information ;
- L'agent de recouvrement n'établit pas un planning hebdomadaire des visites qui devrait être approuvé et signé par le chef d'agence ;
- Aucun suivi n'est assuré concernant le respect des promesses données par les clients ;
- Absence du compte rendu des actions de recouvrements menées courant le mois.

Cette situation est contraire au manuel de procédures de recouvrement de la BTS qui prévoit une démarche à suivre par l'agent de recouvrement.

Nous recommandons ainsi d'améliorer le suivi des impayés de banque à travers l'établissement d'un plan d'action à respecter et de se conformer au manuel de procédures du recouvrement.

3. Transfert des dossiers au contentieux

Lors de notre intervention nous avons constaté un retard de transfert des dossiers du recouvrement au contentieux qui dépasse dans plusieurs cas 270 jours ; nous citons à titre d'exemple :

Code client	Date de la première échéance impayée(1)	Date transfert au contentieux(2)	Durée de transfert (3)=(2)-(1)	Durée maximale (4)	Retard (jrs)=(3)-(4)
244955	25/06/2012	03/04/2018	2 108	270	1 838
242665	10/12/2012	03/04/2018	1 940	270	1 670
198574	10/11/2013	05/03/2018	1 576	270	1 306
144870	10/06/2015	03/04/2018	1 028	270	758
118344	10/11/2015	03/04/2018	875	270	605
390165	20/01/2016	03/04/2018	804	270	534
354786	10/09/2016	03/04/2018	570	270	300
2125	10/02/2017	03/04/2018	417	270	147
129495	10/05/2017	03/04/2018	328	270	58
385482	10/05/2017	03/04/2018	328	270	58

Cette situation est contraire au manuel des procédures de la fonction recouvrement et contentieux qui prévoit que toutes les tentatives de recouvrement à l'amiable ne doivent pas dépasser 270 jours que ce soit au niveau des agences ou des cellules régionales.

Nous vous recommandons de transférer les impayés de l'agence du service recouvrement au service contentieux dans des délais raisonnables et conformément au manuel des procédures en vigueur afin de garantir les droits de la banque d'entamer les actions en contentieux dans les meilleurs délais.

4. Qualité des projets financés par la banque

L'examen de l'état des impayés de l'agence nous a permis de relever que plusieurs projets tombent en impayés dès leur première échéance, nous citons les cas suivants :

Code client	Engagement 31/12/2018	Montants échus	Montants impayés	Montants réglés	Date première échéance
415834	89 306,543	6 000,835	6 000,835	-	20/05/2018
402572	64 910,265	4 800,236	4 800,236	-	10/03/2018
429903	70 979,039	4 515,828	4 515,828	-	20/04/2018
431452	55 333,697	2 934,540	2 934,540	-	20/05/2018
430645	31 799,809	2 668,736	2 668,736	-	21/02/2018
422824	38 998,735	2 472,726	2 472,726	-	10/04/2018
423066	28 308,379	2 375,688	2 375,688	-	20/02/2018
400307	102 359,979	2 209,398	2 209,398	-	05/08/2018
426051	19 456,812	1 632,912	1 632,912	-	25/02/2018
433019	49 912,589	1 605,795	1 605,795	-	15/07/2018
424018	23 820,062	1 510,344	1 510,344	-	20/04/2018
116981	28 127,559	1 491,705	1 491,705	-	10/05/2018
196694	19 026,745	1 402,268	1 402,268	-	25/03/2018

Cette situation entraîne une dégradation de la qualité du portefeuille, l'augmentation des impayés ainsi que la baisse du recouvrement.

Il est fortement recommandé d'instaurer un système de notation des contreparties et des projets, basé sur l'historique du financement ainsi que sur un ensemble de critères qualitatifs pour l'appréciation du projet.

5. Traitement et suivi manuel des dossiers en contentieux

Le système UniBank ne contient pas un module dédié au suivi des dossiers de contentieux. Le suivi de ces dossiers est effectué manuellement sans que les données ne soient intégrées au niveau de l'application informatique Uni-Bank, en effet le chargé du contentieux prépare manuellement l'ensemble des documents suivants :

- les PV de sommation à payer ;
- Les PV pour mandater un huissier notaire de la sommation à payer ;
- Les injonctions de payer ;
- Les PV pour mandater un huissier notaire pour l'exécution de l'injonction de payer

Cette situation peut être l'origine des incidents suivants :

- Un retard considérable de traitement et de clôture des dossiers de recouvrement et de contentieux ;
- Des fautes de saisie ;
- Lenteur de la procédure de rééchelonnement et de consolidation des impayés ;
- Non prise en compte des pénalités de retard éventuellement exigibles ;
- Perte de vue sur l'évolution des affaires contentieuses en cours.

Nous recommandons de procéder à l'intégration des données liées aux dossiers de contentieux au niveau de l'applicatif UNIBANK à travers la création d'un module informatique correspondant.

6. Retard dans le traitement des dossiers en contentieux

Lors de l'examen de l'état de suivi des dossiers en contentieux au niveau de l'agence de Ben Arous, nous avons constaté que plusieurs dossiers n'ont pas fait l'objet d'aucune action de recours en contentieux jusqu' à la date de notre intervention, soit le 30 Octobre 2018. Nous citons les cas suivants :

CIN	Code client	Montants impayés	Date de la première échéance impayée	Date de notre intervention	Retard de traitement (en jrs)
8080402	369523	9 538,938	15/09/2015	30/10/2018	1141
5429841	143984	9 464,107	10/12/2015	30/10/2018	1055
9144804	366859	9 923,977	15/01/2016	30/10/2018	1019
7126847	371135	9 484,265	15/08/2016	30/10/2018	806
7107605	361925	9 766,525	25/10/2016	30/10/2018	735
6510020	370510	10 294,932	05/02/2017	30/10/2018	632
7003073	364601	9 948,373	20/03/2017	30/10/2018	589
5431270	143510	9 521,811	17/05/2017	30/10/2018	531
5435648	248382	10 337,618	25/05/2018	30/10/2018	158

Cette situation n'est pas de nature à sauvegarder les intérêts de la banque et peut être à l'origine de retards considérables dans le traitement des dossiers en contentieux.

Nous vous recommandons de remédier à cette insuffisance tout en assurant le recours au contentieux dans les meilleurs délais.

8. Dépassement des délais de déclenchement des sommations de payer

L'examen d'un échantillon des PV de sommation de payer relatifs aux dossiers en contentieux en cours durant l'exercice 2018 ; nous a permis de dégager des retards de déclenchement des sommations de payer, nous citons à titre d'exemples les cas suivants :

Code client	N° CIN	Date de la première échéance impayée(1)	Date de sommation de payer(2)	Ecart en jour(3)=(2)-(1)	Durée maximale (4)	Retard (jrs)=(3)-(4)
196246	7063453	10/07/2012	03/02/2016	1303	180	1123
197286	7085446	10/10/2010	23/10/2013	1109	180	929
230593	8406487	10/06/2014	30/06/2016	751	180	571
369703	4739405	15/10/2014	24/10/2016	740	180	560
194173	7025228	10/03/2010	14/11/2011	614	180	434
117871	4707247	10/12/2011	22/12/2012	378	180	198

Cette situation est contraire aux dispositions du manuel des procédures ; qui prévoit que le chargé du recouvrement est tenu de demander l'accord du chef d'agence pour le déclenchement d'une sommation de payer pour tout impayé excédant les 180 jours.

Nous vous recommandons de respecter les procédures en vigueur.

9. Dépassement des délais de l'arrangement à l'amiable

L'examen des engagements des arrangements à l'amiable conclus avec les clients nous a permis de constater un dépassement des délais des arrangements fixés au niveau du circulaire 407/2018 du 08 février 2018, Nous citons à titre d'exemples les cas suivants :

CIN	Code client	Date de la première échéance impayée(1)	Date de l'engagement(2)	Ecart en jour(3)=(2)-(1)	Durée maximale (4)	Retard (jrs)=(3)-(4)
101776	7190	10/06/2008	06/06/2018	3648	90	3558
5041654	125294	10/07/2009	24/01/2018	3120	90	3030
7762296	213400	10/05/2011	21/09/2018	2691	90	2601
7106348	198194	10/05/2012	24/09/2017	1963	90	1873
308339	10629	10/11/2013	02/03/2018	1573	90	1483
4525490	110496	10/05/2015	05/07/2018	1152	90	1062
5455281	144870	10/06/2015	02/05/2018	1057	90	967
340925	11188	10/05/2015	26/09/2017	870	90	780
5468088	145138	10/08/2016	13/07/2018	702	90	612
5428523	143913	10/06/2016	19/04/2018	678	90	588
9603176	372318	10/01/2017	09/07/2018	545	90	455
7133654	377344	10/05/2017	30/10/2018	538	90	448
795906	375089	10/08/2016	15/01/2018	523	90	433
9601781	381408	10/01/2017	31/01/2018	386	90	296
864989	22052	10/09/2017	06/07/2018	299	90	209
7099308	197899	10/07/2017	02/05/2018	296	90	206

Cette situation est contraire au circulaire 407/2018 du 08 février 2018 qui prévoit que des termes de l'arrangement à l'amiable avec le client ne doit pas dépasser 3 mois de négociation.

Nous vous recommandons de respecter les délais fixés par les procédures en vigueur.

RESSOURCES SPECIALES

I-Suivi des anciens points

1. Suivi des emplois et des ressources relatives aux fonds extérieurs (régularisé)

Le service de gestion de ressources extérieures ne dispose pas d'un système d'information performant permettant notamment d'assurer un suivi approprié des emplois et des ressources relatives aux fonds extérieurs.

En effet, pour les lignes de crédits extérieurs, elle procède essentiellement au suivi des échéanciers de remboursement.

Concernant les fonds budgétaires, elle fait recours à des données comptables et extracomptables pour la préparation des reportings (ressources et utilisations) destinés à la BCT, au Ministère des Finances et aux autres partenaires.

Cette situation engendre la concentration des efforts du service chargé de la gestion des ressources extérieures sur la collecte des informations provenant de sources différentes et, parfois, non concordantes. Elle ne permet pas, par conséquent, d'assurer une gestion efficace des ressources extérieures.

Nous recommandons de doter le service de gestion des ressources extérieures par un système de gestion intégré des ressources extérieures.

2. Commission de gestion sur les lignes budgétaires(encours)

L'audit du régime de la commission de gestion sur les lignes budgétaires nous a permis de constater un retard important au niveau du recouvrement de cette commission par la Banque. Le tableau suivant montre des commissions de gestion non encaissées qui datent de l'année 2009 et suivantes :

Compte / Année	381501000 FONAPRAM		381502000 FOSDAP	381503000 ONA	381505000 INTILAK	Total en DT	
	Débit	Crédit (encaissement 2016)	Débit	Débit	Débit	Débit	Crédit
1999-2008	1 462 775	(1 457 794)					
2009	323 857	-		17 313		341 170	-
2010	324 024	-		62 847		386 870	-
2011	338 019	-	17 752	112 363		468 134	-
2012	288 220	-	1 264	102 266	6 048	397 798	-
2013	364 909	-	2 100	169 901	74 029	610 938	-
2014	404 540	-	5 135	203 305	68 213	681 194	-
2015	448 820	-	6 192	293 227	69 459	817 700	-
2016	589 166		28 057	380 913	165 930	1 164 065	(1 457 794)
Total en DT	4 544 331	(1 457 794)	60 500	1 342 134	383 680	6 330 645	(1 457 794)

Nous recommandons à la Banque d'améliorer le mode de gestion et d'encaissement des commissions perçues sur les lignes budgétaires.

3. Garantie de l'état au titre des crédits libellés en monnaie étrangère clôturée

La BTS a déposé des demandes au Ministère des finances en vue de recouvrer les montants liquidés relatifs aux pertes de change. Elle a encaissé au titre des emprunts FADES 1 et FADES 2 jusqu'au 31 décembre 2018 la somme de 10 659 KDT sachant que la différence de change relative à l'emprunt FADES 1 a été totalement encaissée en février 2019.

Les crédits octroyés par la BTS et qui sont libellés en devise (BID et FADES) bénéficient de la garantie de l'Etat tunisien au titre des différences de changes. Toutefois la BTS n'a pas encore recouvré sa créance envers l'état au titre desdites pertes de change qui s'élèvent à 8334 KDT, ainsi qu'elle ne nous a pas communiqué un document ou un échéancier de règlement, justifiant la possibilité de transformer cette créance en un flux financier à court ou à moyen terme.

Notons par ailleurs qu'une lettre de Monsieur le Ministre de l'Économie et des Finances datant du 18 août 2014 comportant l'acceptation par l'État de la prise en charge desdites pertes de change. Cette acceptation reste toutefois, subordonnée à la signature d'un accord entre le Ministre de l'Économie et des Finances et la BTS.

Nous recommandons à la banque d'activer la relance du dossier de remboursement des différences de changes avec le ministère des finances.

4. Convention avec l'Office National de l'Artisanat - ONA(régularisé)

Le fonds national de promotion de l'artisanat et des petits métiers a été créé par la loi n° 1981-76 du 9 août 1981.

La gestion des crédits accordés sur ce fonds a été confiée à l'Office National de l'Artisanat ONA en vertu d'une convention signée entre le ministère des finances et l'ONA en date du 29 mars 1990 ;

En outre, et en application des décisions du conseil ministériel tenu en date du 6 août 2008, la BTS s'est substituée à l'ONA en matière de gestion de l'aspect financier des crédits accordés sur le fonds national de promotion de l'artisanat et des petits métiers. Une convention a été signée, à cet effet, entre le ministère des finances et la BTS en date du 11 février 2009.

L'examen des procédures de gestion des crédits accordés sur ce fonds nous a permis de formuler les remarques suivantes concernant l'encours des crédits accordés depuis la date de création du fonds jusqu'à la date de la signature de la convention du 11 février 2009 :

- La convention précitée n'a pas prévu une procédure pour le transfert des dossiers relatifs aux crédits accordés sur le fonds national de la promotion de l'artisanat et des petits métiers au cours de la période allant du 29 mars 1990 au 11 février 2009 ;
- Seuls les dossiers physiques relatifs à ces crédits ont été transmis à la BTS ;
- La base de données relative aux crédits accordés avant la date de la signature de la convention avec la banque n'a pas été récupérée par la BTS.

Ainsi, l'encours de ces crédits n'est pas géré par le système d'information de la BTS. Cet encours ne figure pas, en outre, au niveau du tableau des engagements de la Banque.

Par ailleurs, et malgré les multiples demandes écrites adressées par la BTS au ministère de tutelle lui demandant la régularisation de la situation de ces crédits, aucune réponse n'a été reçue par la Banque.

Nous recommandons à la Banque d'engager les mesures nécessaires avec l'autorité de tutelle afin de régulariser cette situation

5. Base de données des emprunts et des ressources spéciales(régularisé)

L'examen des données, introduites au niveau du système d'information Uni-bank, relatives aux emprunts contractés par la BTS et aux ressources spéciales (gestion pour compte) nous a permis de constater que certaines données capitales ne sont pas saisies, comme le sort du montant non utilisé d'une ressource dont le délai a expiré, l'imputation du montant encaissé, la modalité de perception de la commission de gestion (sur demande ou par prélèvement systématique sur la ligne), etc....

Cette situation est de nature à alourdir la gestion des emprunts et des ressources spéciales.

Nous recommandons à la Banque d'introduire toutes les données relatives aux emprunts et aux ressources spéciales au niveau du module dédié du système Uni-bank.

6. Situation financière de la ligne FONAPRAM(régularisé)

La situation financière (emplois-ressources) de la ligne FONAPRAM affiche, au 31 mars 2017, un total "ressources" (encaissements) de 307 963 KDT, contre un total "emploi" (déblocage de dotations, déblocage des primes d'investissement, commission de gestion et commission de recouvrement) de 318 073 KDT, soit un solde déficitaire de 10 110 KDT.

Ce solde déficitaire, est dû d'une part, au retard dans le déblocage de la dotation budgétaire fixée par la loi des finances pour la gestion 2017, et d'autre part au retard du recouvrement sur la ligne FONAPRAM.

Cette situation ne garantit pas les intérêts de la BTS notamment suite à la parution du décret gouvernemental n° 2017-389 du 9 mars 2017 ayant mis fin à l'utilisation de la ligne FONAPRAM à compter du premier avril 2017.

Nous recommandons à la Banque d'engager les actions nécessaires au recouvrement du montant avancé (sur les ressources propres de la BTS) pour financer des projets sur la ligne FONAPRAM

MICROCREDITS

I-Suivi des anciens points

1. Activation du module Microcrédit au niveau de l'application UNIBANK(en cours)

L'examen critique de l'application de gestion des crédits nous a permis de constater que le module de gestion « MICROCREDIT » n'a pas été activé au niveau de l'applicatif. En effet la gestion du microcrédit est effectuée sur des tableaux Excel.

Cette situation ne permet pas de faciliter la gestion des dossiers des microcrédits et peut augmenter les sources d'erreurs ou d'omissions.

Nous recommandons d'activer dans les meilleurs délais le module Microcrédit au niveau de l'application UNIBANK.

2. Respect des conditions de conclusion des contrats programme : (régularisé)

L'examen des procédures de conclusion des contrats programmes annuels d'activité entre la BTS et les associations, nous a permis de relever les remarques suivantes :

- Certains contrats conclus en 2016 ne sont pas appuyés par les états financiers et les rapports de commissaires aux comptes relatifs à l'exercice 2015. En effet, ces documents ont été reçus après la date de conclusion des contrats. (exemple association de développement ghar el Melh ,Sakiet Eddaier,Mateur) ;
- Les rapports moraux et financiers des associations ne sont pas communiqués à la BTS d'une façon systématique.

Cette situation est en contravention avec les dispositions de l'article 10 des contrats programmes annuels ainsi que l'arrêté du ministre des finances n°96 en date du 22 novembre 2001 et portant promulgation des normes comptables spécifiques aux associations de microcrédit.

Nous recommandons de respecter les dispositions contractuelles.

3. Procédures de restitution des fonds non utilisés(régularisé)

Nous avons constaté un retard dans la restitution des fonds non utilisés par certaines associations.

Cette situation est en contravention avec les dispositions de l'article neuf des contrats programmes annuels et ne permet pas d'optimiser la gestion de l'activité microcrédit association.

Nous recommandons de pallier à cette insuffisance.

4. Respect de l'article 3 de l'arrêté du ministre des finances du 18 janvier 2012(régularisé)

L'examen d'un échantillon de dossiers physiques des associations nous a permis de constater que le montant total des crédits accordés par chaque institution de micro finance pour le financement des besoins visant l'amélioration des conditions de vie dépasse dans certains cas 15% de l'encours global de leur portefeuille de crédit.

Cette situation est contraire aux stipulations de l'article 3 de l'arrêté du ministre des finances du 18 janvier 2012 relatif à la fixation du montant maximum du microcrédit et des conditions de son octroi par les institutions de micro finance.

La banque tunisienne de solidarité doit veiller au respect de cette condition par les associations.

5. Indemnisation des impayés relatifs aux crédits accordés par les associations par le FNG(encours)

Nous avons relevé au cours de notre intervention qu'aucune demande d'indemnisation n'a été adressée au fonds national de garantie.

Cette situation constitue une dérogation aux dispositions régissant la garantie des crédits accordés aux associations, en effet les commissions de garanties sont versées mensuellement au FNG.

Nous recommandons d'activer les procédures d'appel en garantie pour les impayés passés en contentieux.

6. Communication des données par les associations(régularisé)

L'examen d'un échantillon de documents transférés par les associations au cours du mois de mai 2016 nous a permis de constater le non-respect par certaines association du délais de communication de l'annexe 3 relatif au suivi mensuel du programme annuel conclu avec la BTS. En effet la date limite de transfert est fixée à la première semaine qui suit chaque mois.

Cette situation déroge aux dispositions réglementaires régissant les associations de Microcrédit.

Nous recommandons de respecter les délais de communication des données à la BTS.

7. Respect des délais de débloccage(régularisé)

L'examen des procédures de débloccage nous a permis de relever ce qui suit :

- Le délai séparant le débloccage des deux premières tranches n'est pas conforme à celui évoqué au niveau du contrat soit deux mois entre le débloccage de la première et la deuxième tranche. Nous citons les cas suivants :

Code	Date de décaissement de la première Tranche	Date de décaissement de la deuxième Tranche	Ecart (Jours)
10	22/03/2017	20/04/2017	29
154	03/03/2017	07/04/2017	35
180	03/03/2017	27/04/2017	55
100	09/03/2017	21/04/2017	43
35	09/03/2017	19/04/2017	41
167	29/03/2017	27/04/2017	49
28	31/03/2017	27/04/2017	27

Ces situations sont en contravention avec les dispositions de l'article 3 du contrat programme annuel et elles ne préservent pas les intérêts de la BTS.

Nous recommandons de respecter les dispositions contractuelles et les procédures en vigueur.

8. Organisation de la division de l'étude, de l'assistance et de financement des programmes des associations(en cours)

Une appréciation critique de l'organisation actuelle de la division de l'étude, de l'assistance et de financement des programmes des associations nous a permis de relever que les procédures de récupération des données auprès de chaque association ne permettent pas d'assurer une gestion efficace des échanges de données. En effet, chaque association procède à la saisie des données relatives à l'année sur une application informatique : octroi et recouvrement, par la suite cette base sera envoyée

sur un CD à la BTS. Ce dernier doit transiter par le service informatique en premier lieu pour diagnostic (fonctionnel ou pas) puis envoyé à la division de l'étude, de l'assistance et de financement des programmes des associations et à l'unité de suivi et de recouvrement pour faire récupérer les données ; sinon il doit être retransmis aux concernés.

Ceci ne favorise pas la rapidité et l'efficacité de transfert des données traitées au niveau des associations.

Nous recommandons de mettre en place une ligne téléphonique directe/ base commune/utilisation de TEAMVIEWER pour une meilleure gestion du temps.

9. Moyens et outils de l'équipe chargée du suivi des impayés des associations (régularisé)

L'équipe chargée du suivi des impayés enregistrés au niveau des associations se limite à une personne.

L'insuffisance des moyens humains, en termes de qualifications et de nombre, limiterait le champ d'intervention de cette équipe et par conséquent ne permet pas de garantir les intérêts des associations et affaiblit les chances de recouvrement.

Nous recommandons d'affecter à cette unité les ressources humaines nécessaires, en termes de qualifications et de nombre, sachant que la BTS traite actuellement avec 291 associations agréées.

10. Observation des attributs de la qualité de service rendu à la clientèle (en cours)

Contrairement au paragraphe 2.3 du manuel des procédures portant le titre « délais de réponse et respect de la réglementation BCT », la banque n'a pas procédé à l'affichage, au niveau des agences, des documents à joindre aux dossiers des crédits et des délais de réponse.

Cette situation ne permet pas d'atteindre les objectifs fixés par la banque en termes de qualité de service rendu à la clientèle et ne garantit pas la conformité aux exigences de la circulaire BCT N° 2006-12 du 19 Octobre 2006 relative aux attributs de la qualité des services bancaires.

Il est recommandé à la BTS de veiller au respect des dispositions du paragraphe 2.3 du manuel des procédures d'octroi des crédits.

GARANTIES ET ASSURANCES

2. Remboursement des intérêts de retard par le Fonds National de Garantie (en cours)

En vertu de l'article 10 de la circulaire du ministère des finances du 9 Janvier 2001, les intérêts de retard dus sur les crédits impayés de la BTS pourraient être remboursés par le Fond National de Garantie. Ce remboursement porte sur la période allant de la date de transfert du dossier au contentieux jusqu'à la date de sa prise en charge par le FNG.

Toutefois, nous avons constaté que depuis l'année 2015, aucune demande de remboursement des intérêts de retard n'a été déposée par la BTS.

Cette situation ne permet pas de préserver les intérêts de la Banque.

Il est recommandé à la BTS d'engager les démarches nécessaires auprès du FNG pour se faire rembourser en plus du principal impayé, les intérêts de retard calculé conformément à la circulaire du ministère des finances du 9 Janvier 2001.

RECOUVREMENT

1. Mise en place du module restructuration au niveau du système UNIBANK (en cours)

L'examen du système de gestion de la BTS nous a permis de constater que le module dédié à la restructuration (rééchelonnement, consolidation des impayés) n'a pas été activé par la banque.

Cette situation ne permet pas d'optimiser l'exploitation des ressources mises à la disposition de la banque.

Ainsi, il est recommandé, d'activer l'exploitation de tous les modules offerts par le système d'information dans les plus brefs délais.

2. Comptes spéciaux microprojets débiteurs(En cours)

L'examen de la base des données clients de la BTS nous a permis de constater l'existence de comptes spéciaux microprojet débiteurs à savoir :

CODCLT	Compte spécial MPJ
1130	-6319,246
57569	-11366,637
79208	-8148,133
110466	-7860,000
124155	-6182,002
156540	-8043,281
156617	-8855,716
220196	-7834,998
240410	-43194,179
241253	-7000,000
242071	-8836,685

Cette situation s'explique par les raisons suivantes :

-Des rectifications débits communiqués par la poste, des rejets de tel-compensation tardives, des annulations de prélèvement, des anciens écarts provenant de la migration de l'ancien système dont notamment des déblocages de fonds de roulement constatés au niveau du compte débit ;

Nous recommandons de procéder à l'apurement des comptes spéciaux MPJ dans les meilleurs délais.

3. Procédures de recouvrement au niveau régional(en cours)

L'examen des procédures de recouvrement au niveau régional nous a permis de relever ce que certaines activités bancaires d'une importance capitale demeurent non encore exploités au niveau des cellules régionales à savoir la gestion de la caisse, la scénarisation des chèques et des effets et la télé compensation.

Cette situation prive la banque d'un bon moyen de recouvrement en termes d'efficacité et de rapidité et constitue un manque à gagner en termes de commissions bancaires.

Nous recommandons de veiller à instaurer une culture bancaire au niveau des cellules régionales.

4. Calcul des intérêts de retard (régularisé)

Nous avons relevé que le règlement des effets financiers impayés ne génère pas un calcul automatique des intérêts de retard au niveau du système UNIBANK.

Cette situation entraîne un manque à gagner pour la banque Tunisienne de solidarité en termes de chiffre d'affaire.

Nous recommandons de corriger le paramétrage de calcul des intérêts de retard au niveau du système UNIBANK.

JURIDIQUE ET CONTENTIEUX**A-Juridique****1. Respect des obligations du décret n° 2013-4953 du 5 décembre 2013****1.1 Fréquence de tenue des réunions conseil d'administration (régularisé)**

Le conseil d'administration de la Banque ne s'est réuni que quatre fois au cours de l'année 2016.

Cette situation est contraire aux dispositions de l'article 6 du n° 2013-4953 du 5 décembre 2013.

Nous recommandons à la Banque de respecter la fréquence de six fois fixée par l'article 6 du décret susvisé pour la réunion du conseil d'administration.

1.2 Points permanents de l'ordre du jour du conseil d'administration (régularisé)

L'examen des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration de la BTS ayant eu lieu au cours de l'année 2016 nous a permis de constater le non-respect des dispositions de l'article 8 du décret n° 2013-4953 du 05/12/2013.

En effet, l'ordre du jour du conseil d'administration de la BTS ne contient pas systématiquement le point relatif aux résolutions prises pour remédier aux insuffisances citées dans les rapports des commissaires aux comptes et des structures de contrôle externe et les rapports du contrôleur de l'Etat relatifs à la conformité de la Banque aux procédures régissant les marchés et les recrutements.

Nous recommandons à la Banque de se conformer aux dispositions de l'article 8 précité.

B-Contentieux**1. Délais de déclenchement de l'injonction de payer :(non régularisé)**

La circulaire relative au guide de recouvrement des créances, prévoit le déclenchement de la procédure de l'injonction de paiement à l'encontre des promoteurs récalcitrants dans un délai de 5 jours à compter de la date du PV de la sommation de payer.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons constaté que ce délai n'est pas systématiquement respecté et a été largement dépassé dans certains cas.

Outre le non-respect des procédures en vigueur, cette situation affaiblit les chances de recouvrement de la Banque.

Nous recommandons de veiller au respect des délai prévus au niveau des procédures de recouvrement concernant le déclenchement de l'injonction de payer.

2. Suivi manuel des mains levées : (régularisé)

Nous avons relevé durant notre intervention que les mains levées ne sont pas informatisées. De plus, le système UNIBANK ne permet pas de vérifier que la Banque Tunisienne de Solidarité a accordé des mains levées pour tous les crédits clôturés. D'ailleurs, le tableau Excel, établi par le service juridique, ne permet pas le suivi des mains levées accordées par nature de crédit mais par client.

Cette situation ne permet pas un suivi rigoureux des mains levées accordées vu que certains clients ont plus d'un crédit.

Nous recommandons d'améliorer le suivi des mains levés.

3. Mise à jour des données relatives au cycle contentieux au niveau du système Unibank(en cours)

Le rapprochement entre la situation des clients transférés au contentieux au niveau du système Unibank avec les informations que nous avons recueillies au niveau de la cellule régionale de l'Ariana a révélé que la situation de certains clients n'a pas été mise à jour au niveau de l'application Unibank et ce malgré leur transfert au contentieux au niveau agence.

Cette situation ne permet pas d'avoir des statistiques pertinentes sur le nombre des relations contentieuses, ainsi il est impératif de mettre à jour les données relatives au cycle contentieux sur le système UNIBANK.

4. Un Suivi décentralisé des dossiers en contentieux(en cours)

Lors de notre intervention, nous avons constaté une gestion décentralisée des dossiers en contentieux au niveau des différents structures de la banque (Agence, direction Régionale).

En effet, les agences ne disposent pas d'un suivi des dossiers clients transférés au contentieux.

Cette situation ne permet pas un suivi efficace des créances contentieuses décentralisées.

Il est recommandé à la banque de veiller à la bonne tenue des dossiers en contentieux et de procéder à leur sauvegarde dans des locaux sécurisés.

5. Suivi des programmes d'arrangement(en cours)

Les programmes d'arrangement conclus avec les relations contentieuses ne sont pas matérialisés par des PV d'arrangement signés par les clients. Ces programmes d'arrangement ne sont pas en outre, gérés de façon automatisée.

En effet, la Direction du Suivi du Recouvrement ne dispose pas d'une liste exhaustive des clients bénéficiant de ces programmes ni d'un état de suivi mentionnant le respect ou non de ces programmes par les clients en question.

Cette pratique ne permet pas d'identifier les clients défaillants à temps et de prendre les mesures nécessaires pour la sauvegarde des intérêts de la banque.

Il est conseillé à la banque de mécaniser la gestion des programmes d'arrangement conclus afin de permettre un suivi rigoureux.

6. Transfert des créances impayées au contentieux(en cours)

Les délais fixés par le manuel des procédures pour le transfert des dossiers au contentieux ne sont pas systématiquement respectés.

En effet, lors de l'examen des dossiers des relations douteuses, nous avons constaté l'existence de plusieurs crédits impayés qui n'ont pas fait l'objet d'aucune procédure contentieuse.

Cette situation ne préserve pas les intérêts de la banque en matière de recours et affecte les liquidités disponibles.

Nous recommandons à la banque de veiller à la bonne application des procédures en vigueur.

7. Recensement des dossiers détenus par les avocats (régularisé)

Nous avons constaté lors de notre intervention, que la banque n'est pas en mesure de déterminer avec précision le nombre des dossiers en contentieux détenus par chaque avocat.

Cette situation ne permet pas de maîtriser la situation juridique de tous les dossiers

Il est recommandé à la Banque de dresser un inventaire physique des dossiers détenus par chaque avocat avec indication du degré d'avancement de chaque dossier.

Cet inventaire doit être mis à jour d'une manière systématique.

8. Gestion des mains levées (régularisé)

La Banque ne dispose pas d'une base de suivi des demandes de mains levées traitées au cours de l'année 2016.

En effet, le service juridique tient un tableau EXCEL sur lequel sont portées les mains levées accordées par client et non pas par nature de crédit.

Cette pratique ne permet pas d'avoir l'information relative :

- aux mains levées délivrées par la Banque au cours d'une période donnée,
- aux demandes de mains levées qui ont été refusées et,
- aux accords de principe de mains levées délivrées.

Il est recommandé à la Banque de mettre en place une base de données qui permet un suivi rigoureux et exhaustif des demandes de mains levées examinés par la banque et du sort qui leur a été réservée.

9- Suivi des affaires juridiques(en cours)

Notre intervention auprès de la « direction des affaires juridiques », nous a permis de constater ce qui suit :

- Il n'est pas instauré un suivi adéquat des actions en justice permettant de retracer l'origine de l'affaire, sa nature ou son objet et l'avancement qu'elle enregistre ;
- La tenue des dossiers physiques n'est pas assurée de manière parfaite (établissement d'une fiche signalétique, méthodologie de classement...)

- La gestion des affaires juridiques est manuelle en sa totalité. En effet, la DAJ ne dispose pas d'une application informatique qui permet un suivi instantané des dossiers juridiques et la gestion des échéances et des documents constitutifs de ces dossiers.

Cette situation ne garantit pas une gestion efficace des affaires juridiques en dépit des enveloppes financières mises en jeu.

Nous recommandons de :

- Mettre en place une application informatique dédiée à la direction des affaires juridiques afin de permettre la mise à jour instantanée des dossiers qu'elle gère et l'édition de statistiques pertinentes ;
- Engager une action de recensement des pièces manquantes afin de procéder à la mise à jour des dossiers.

10. Application de gestion des dossiers en contentieux(en cours)

La Banque Tunisienne de Solidarité n'a pas encore mis en place un module dédié à la gestion des dossiers en phase précontentieuse et contentieuse.

Cette situation ne permet pas un suivi rigoureux du contentieux client et ne permet pas de fournir des statistiques et juger ainsi les efforts de recouvrement judiciaire de la banque.

Nous recommandons d'accélérer la mise en place de l'application de gestion des dossiers en contentieux dans les meilleurs délais.

FINANCES, COMPTABILITE ET FISCALITE
TRESORERIE
I-Suivi des anciennes recommandations (exercice 2016 et 2017)
1. Fiche de fonction de la division "trésorerie" (en cours)

La division de la trésorerie n'assure pas :

- La gestion des opérations de la compensation.
- La gestion des dépôts et le suivi des comptes de la banque auprès de la BCT, des autres banques et de la poste.
- L'opération de rapprochement de ces comptes avec la division de la comptabilité.

Cette situation est contraire aux dispositions de la décision n° 375 D-2013 du 26 septembre 2013, relative aux attributions de la de la division de trésorerie.

Nous recommandons à la Banque de se conformer aux dispositions de la décision n° 375 D-2013 du 26 septembre 2013 relative aux attributions de la division de la trésorerie

2. Gestion de la caisse (régularisé)

L'examen des procédures de gestion des caisses de la BTS nous a permis de relever les défaillances suivantes :

- La BTS ne procède pas à l'inventaire physique des caisses agences et la caisse régie au 30/06/N ;
- La caisse de l'agence de Kairouan présente au 30/06/2016 un solde créditeur de 13 ,447 DT ;
- Le manuel des procédures ne prévoit pas l'utilisation des bons de caisse provisoires pour les achats au comptant ;
- Les demandes d'alimentation des caisses ne sont pas pré numérotées ;
- Il n'a pas été établi d'inventaire physique inopiné des caisses des agences ;
- Des écarts entre le solde comptable des caisse agences en dinars au 30/06/2016 et le solde de l'existant à cette date selon les états récapitulatifs communiqués par les chefs d'agences tel que détailler dans le tableau suivant :

N compte	Agence	Solde comptable	Etat récapitulatifs des dépenses petites caisses	Écart
101022003	CITE ETTADHAMEN	21,069	58,069	37,000
101022005	OUED ELIL	256,395	256,125	-0,270
101022008	JENDOUBA	32,383	31,730	-0,653
101022012	SOUSSE	140,879	141,679	0,800
101022018	SFAX	70,937	71,739	0,802
101022022	KEBILI	197,115	55,955	-141,160
Total en dinars		718,778	615,297	(103,481)

Cette situation ne permet pas d'assurer un suivi efficace des fonds en caisses et ne facilite pas la détection à temps des différentes anomalies qui peuvent survenir.

Nous recommandons d'améliorer la procédure de gestion des caisses en procédant à la pré numérotation des demandes d'alimentation des caisses, le respect des plafonds des décaissements par caisse prévu par la note n° 45/2015 et d'effectuer périodiquement un contrôle inopiné des caisses de la banque.

3. Non-respect des dispositions de la note d'organisation n45N/2015 (régularisé)

Contrairement aux dispositions de la note d'organisations n045N/2015 relatives à la fixation des conditions et des modalités de règlement des petits frais et dépenses occasionnels par le fonctionnement habituels des agences de la banque

- Certaines petites dépenses des caisses agences dépassent le seuil de 300 DT fixé par paragraphes III/b de ladite note ;
- Certain chef d'agences ne communique pas mensuellement les états récapitulatifs des dépenses petites caisses.

Ceci est contraire aux dispositions de la note d'organisation n° 45/2015.

Il ya lieu de respecter les notes d'organisation afin de garantir un contrôle efficace et à temps des caisses agences.

4. Comptes Nostri clôturés et non apurés(en cours)

Lors de notre intervention, nous avons remarqué que deux comptes NOSTRI clôturés chez les correspondants existent encore sur les états financiers de la banque avec un solde créditeur.

Compte	Libellé	31/12/2016 En dinars
131103000	BNA compte 4740 Q	(64 490)
131105000	STB compte d'exploitation	(12 479)

Cette situation amplifie le risque d'erreurs et engendre une lourdeur des travaux de suivi et de rapprochement des comptes correspondants.

Nous recommandons à la Banque de prévoir un contrôle informatique qui permet d'identifier les comptes NOSTRI clôturés et de bloquer les opérations portant mouvement sur ces comptes

5. SystèmeSWIFT(régularisé)

La BTS ne dispose pas d'un système SWIFT. En effet, les messages SWIFT sont échangés avec les autres banques et la BCT à travers le code SWIFT de la BNA.

Cette situation ne garantit pas un échange privé, rapide et sécurisé des données transférées.

Il est recommandé d'instaurer un système SWIFT propre à la BTS.

6. Ouverture des comptes internes des services centraux(en cours)

L'examen de la liste des comptes internes des services centraux nous a permis de constater ce qui suit :

- Absence d'une procédure écrite pour l'ouverture de ces comptes.

Cette situation a abouti à l'ouverture de plusieurs comptes internes par différents services centraux de la Banque comme : l'unité financière, le département trésorerie et des opérations financières et la succursale MED V.

- Des comptes internes des services centraux présentant un solde nul, non movimentés depuis leur ouverture et ayant un statut actif. Nous citons l'exemple des comptes suivants : 1300001, 1300002,600840,....
- Des comptes internes des services centraux présentent des soldes débiteurs significatifs et non apurés. Nous citons l'exemple des comptes suivants :

Agence	Numéro de compte	Libellé
25	4184	BTS Frais de gestion
25	4191	BTS paiement fournisseurs
25	890900	Direction trésorerie

Cette situation ne garantit pas la traduction correcte des opérations réalisées par la Banque au niveau des comptes comptables.

Nous recommandons à la Banque :

- D'élaborer une procédure pour la gestion des comptes internes des services centraux (ouverture et apurement éventuel du solde).
- De protéger l'opération d'ouverture des comptes internes des services centraux par des habilitations spécifiques au niveau du système Uni-bank.

7. Traçabilité des opérations de placement interbancaires (régularisé)

L'examen des opérations de placement interbancaires effectuées par la Banque au cours de l'année 2016 nous a permis de constater ce qui suit :

- La division de trésorerie ne tient pas un dossier de consultation par banque et par opération de placement. Ce dossier doit comporter notamment les critères de choix des banques, un tableau comparatif des différents taux offerts.
- La négociation des taux de placement avec les autres banques se fait directement par téléphone et sans traçabilité tangible.

Cette situation empêche tout contrôle et toute analyse à postériori.

Nous recommandons à la Banque de matérialiser toutes les opérations de placement interbancaires.

8. Changement de la procédure de gestion des caisses régies(en cours)

Les conditions et les modalités de règlement des petites dépenses au niveau des agences ont été modifiées par la note d'organisation n° 45 N/2015 du 15 juin 2015 qui a interdit le règlement de ces petites dépenses par chèque postal.

A ce titre, l'examen des travaux de recensement des carnets de chèques existant chez les chefs d'agence à la date du changement de la procédure susvisée nous a permis de constater ce qui suit :

- Les inventaires physiques établis par les chefs d'agence ne concernaient que les chèques qui existaient en leur possession, aucun travail de recensement du sort des chèques en circulation n'a été établi.

Cette situation ne permet pas de s'assurer que tous les chèques en circulation sont justifiés. Sachant que les états de rapprochement de la banque comportent plusieurs suspens non apurés.

- Les inventaires physiques établis par les chefs d'agence ne permettent pas de se prononcer quant à l'exhaustivité des carnets de chèque recensés du fait que l'ancienne note d'organisation n° 35N/2006 relative à la décentralisation des dépenses de gestion, autorise le chef d'agence à commander des carnets de chèque sans limite.

Cette situation ne permet pas d'assurer la sauvegarde des actifs de la Banque.

Nous recommandons à la Banque de d'identifier tous les chèques postaux en circulation et qui sont relatifs au règlement des petites dépenses.

9. Gestion de la caisse régie (régularisé)

L'examen d'un échantillon des dossiers physiques (pièces justificatives des dépenses) des caisses régies nous a permis de relever ce qui suit :

- Les services de nettoyage des cellules régionales sont considérés comme des petites dépenses décaissées à partir de la caisse régie.
- Certaines factures relatives aux petites dépenses dépassent le seuil de 300 dinars fixé par la note d'organisation n° 45N/2015 du 16 juin 2015 relative aux modalités de règlement des petites dépenses au niveau des agences.

Nous citons les exemples suivants :

Agence	Date facture	libellé	Montant dinars
Sidi Bouzid	25/05/2016	Pause-café	480,000
Sousse	11/01/2016	Frais expert judiciaire	450,000
Sousse	18/11/2016	Frais expert judiciaire	331,500
Sousse	24/05/2016	Frais expert judiciaire	320,000

En outre, il nous a été donné de constater que la BTS ne réalise pas un inventaire physique des caisses des cellules régionales et de la caisse régie au 30 juin de chaque année.

Cette situation est contraire aux procédures en vigueur au niveau de la BTS.

Nous recommandons à la Banque de remédier à ces limites.

COMPTABILITE

1. Documentation comptable(en cours)

L'examen de la documentation comptable au niveau de la Banque nous a permis de constater ce qui suit :

Manuel comptable

La BTS ne dispose pas, actuellement, d'un manuel des procédures comptables.

Cette situation est contraire aux dispositions du paragraphe 63 de la NCT 1 et aux dispositions du paragraphe premier article 50 de la circulaire aux établissements de crédit n°2006-12 du 28 novembre 2006 qui précise que : « *Les établissements de crédit et les banques non-résidentes élaborent et tiennent à jour des manuels de procédures relatifs et adaptés à leurs différentes activités. Ces documents doivent notamment décrire les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations* ». Elle favorise en outre le risque de multiplier le traitement divergeant d'opérations similaires et d'altérer surtout la convention de la permanence des méthodes.

Documentation de la fonction comptable

Contrairement aux dispositions des paragraphes 37 et 38 de la NCT 21 relative au contrôle interne et l'organisation comptable des établissements bancaires, la BTS ne tient pas un document qui décrit l'organisation, les procédures et les schémas comptables, nécessaire pour la compréhension du système de traitement des informations et à la réalisation des contrôles.

Nous avons constatés en outre, l'absence de schémas comptables pour certaines opérations.

Nous recommandons à la Banque :

- d'accélérer les démarches nécessaires à l'élaboration d'un manuel des procédures comptables.
- d'élaborer un manuel d'organisation et de procédures comptables qui comprendra notamment l'organisation de la fonction comptable, la description de la structure du système d'information comptable, les procédures comptables incluant le plan des comptes, le contenu explicatif des comptes et les schémas comptables pour toutes les opérations, les procédures de clôture et de validation des journées et des périodes comptables, la périodicité d'abonnement des produits et des charges; et les procédures de contrôle comptable.

2. Processus d'élaboration des états financiers (en cours)

L'état des flux de trésorerie et les notes aux états financiers de la Banque demeurent préparés manuellement du fait que le système d'information actuel (UNI-BANK) de la BTS ne permet pas la génération automatique ces états.

Ainsi, une table de correspondance est établie sur un fichier Excel qui permet le regroupement des comptes.

Cette situation ne permet pas de s'assurer de la fiabilité requise de l'état de flux de trésorerie et des notes aux états financiers vu le risque considérable d'erreur et d'omission.

Nous recommandons à la Banque d'activer la génération automatique de l'état des flux de trésorerie et des notes aux états financiers à partir du système UNI-BANK.

3. Procédures de justification et d'apurement des comptes (régularisé)

L'examen des procédures de justification des comptes nous a permis de relever ce qui suit :

- Certains justificatifs présentés par la BTS ne sont pas exhaustifs, à titre d'exemple il ya certains comptes qui comportent des opérations en moins sous l'intitulé « Apurement » ainsi que le détail de ces opérations n'a pas été mentionné au niveau du grand livre, pour d'autres comptes la justification est partielle ou même absente exemple : compte 501015002 :Dotation FONAPRAM, le justif du compte 501015020 « retrait sur compte ligne de financement » ne fait pas apparaitre le détail du solde avant l'exercice 2011 ;

- Les justificatifs présentés pour certains comptes sont issus directement du soldes grand livre (débit moins crédit ou inversement) et ne font pas apparaitre le détail du solde ;

- Certains comptes d'actifs et de passifs font apparaitre des anciens soldes non justifiés et/ou non apurés antérieurs à l'exercice 2016, nous citons à titre d'exemple les comptes suivants :

N° de compte	libellé	Solde 2016	Suspens antérieurs à 2016 non apurés
261101500	COMPENSATION PREAVI SUR CHEQUE RECU	-4 668,170	-4 668,170
262102100	COMPENSATION EFFETS RENDUS	-20 014,895	-17 436,078
262102200	COMPENSATION EFFETS REMIS	-4 174,000	-2 388,000
262199999	EFFETS IMPAYES/CLIENT AGENCE	-18 369,740	-18 369,740
331002000	COMPTE DE LIAISON EFFET	6 317,104	681,100
331005000	COMPTE DE LIAISON EXECUTION VIREMENT	679,700	679,700
331006000	ESPECE EN ROUTE	1 721,334	1 721,334
332307110	COMPTE D'ORDRE SERVICE RECOUVREMENT	-722,670	-722,670
332901000	COMPTES D'ORDRE PRLEVEMENT CREDIT	-17 881,573	-17 881,573
351022100	EFFET A L'ENCAISSEMENT A ENTRER	-30 658,824	-30 658,824

261102300	COMPENSATION EFFETS REPRIS	8 090,110	8 090,110
262003000	REGLEMENT FDR/ FOURNISSEUR INTERNE EN ATTENTE D'AFFECTATION	7 000,000	7 000,000

Cette situation ne permet de parfaire les travaux de justification des comptes de la Banque Tunisienne de Solidarité et risque d'entacher la fiabilité des soldes comptables.

Nous recommandons d'améliorer les procédures de justification et d'apurement des comptes de la BTS.

4. L'intégration du système d'information comptable :(en cours)

Le système d'information comptable actuel de la BTS ne permet pas un traitement automatique exhaustif de toutes les opérations et cycles des différentes activités de la banque. Il comprend des traitements manuels et des traitements générés automatiquement. Par ailleurs, les traitements générés automatiquement font l'objet, souvent, d'interventions manuelles.

Il faut ajouter que, malgré l'importance du nombre des traitements manuels, le système d'information comptable ne permet pas de reconstituer un état exhaustif des écritures traitées manuellement.

Cette situation ne permet pas de :

- Eviter les erreurs et les omissions dans les traitements comptables ;
- Unifier les méthodes de comptabilisation et éviter les interprétations différentes d'un même type d'opérations ;
- Raccourcir les délais de production.

Il est recommandé d'augmenter le degré d'intégration du système d'information comptable de la BTS, pour assurer un traitement automatique des opérations standards et de limiter les interventions manuelles aux traitements exceptionnels et particuliers.

5. Génération automatique des écritures comptables(en cours)

La comptabilisation des opérations de la Banque se fait selon deux procédés :

- La comptabilité automatique gérée par le logiciel global bancaire UNI-BANK. Ce logiciel retrace toutes les opérations bancaires (métiers) en temps réel, et permet la génération des écritures comptables d'une façon automatisée sur la base d'un paramétrage de schémas comptables par opération ;
- La saisie des écritures comptables manuelles à travers un module de saisie AMIN. Il s'agit notamment des : opérations comptables relatives aux charges d'exploitation, aux frais du contentieux, aux moyens généraux, aux opérations micro crédits avec les associations, la paie et les écritures relatives aux ressources de la banque.

Lors de notre intervention, nous avons constaté que le pourcentage des opérations traitées manuellement par rapport au nombre total des opérations comptables traitées, reste tout de même important.

La saisie manuelle des écritures comptables peut générer les risques inhérents suivants :

- Risque d'omission de comptabilisation d'une opération.
- Risque de manipulation d'écritures comptables afin de dissimuler des opérations.

Nous recommandons à la Banque de remédier à cette situation

6. Méthode de préparation des états de rapprochement bancaires(en cours)

L'examen des états de rapprochement de la BTS arrêtés au 31 décembre 2016 nous a permis de constater les limites suivantes :

- Les états de rapprochement des comptes CCP exploitation et des comptes CCP agences ne sont pas établis sur la base des soldes des relevés CCP arrêté à chaque date d'arrêté mais sur la base d'un solde reconstitué qui est égal à la somme du solde reconstitué aux 31/12/N-1 + total des mouvements de l'année N selon le relevé du CCP ;

Cette pratique est non conforme aux normes en vigueur.

- Les états de rapprochements bancaires et postaux sont établis sur un classeur Excel ;
- Les états de rapprochement bancaires et postaux ne font pas toujours l'objet d'un contrôle matérialisé par une personne autre que celle qui les a préparés ;

Notons à ce titre que nous avons reçu deux états de rapprochement différents arrêtés au 31/12/2016 pour le compte TOUMOUEH 13721-7112 qui se présentent comme suit :

Etat de rapprochement n° 1

COMPTE TOUMOUEH 121133000				RELEVÉ TOUMOUEH 13721-7112			
DATE	LIBELLE	Solde		DATE	LIBELLE	Solde	
		Débit	Crédit			Débit	Crédit
31/12/2016	Solde comptable	94 088	0	31/12/2016	Solde relevé	0	28 623
2011-2016	Frais de tenue de compte	0	1 246	31/12/2016	Encaissements 2016 comptabilisés non encore imputé sur le RLV-2016	0	64 220
	TOTAL	94 088	1 246		TOTAL	0	92 843
	SOLDE		92 843		SOLDE	92 843	

Etat de rapprochement n° 2

COMPTE TOUMOUEH 121133000				RELEVÉ TOUMOUEH 13721-7112			
DATE	LIBELLE	Solde		DATE	LIBELLE	Solde	
		Débit	Crédit			Débit	Crédit
31/12/2016	Solde comptable	5 065	0	31/12/2016	Solde relevé		28 623
2011-2016	Frais de tenue de compte	0	1 246	30/12/2016	Décaissement 2016 comptabilisés non encore imputé sur le	24 803	

			RLV-2016		
TOTAL	5 065	1 246	TOTAL	24 803	28 623
SOLDE		3 819	SOLDE	3 819	

- Les états de rapprochement en question ne sont pas systématiquement établis à la fin de chaque mois.

Cette situation ne permet pas un suivi rigoureux et efficace des flux monétaires au niveau des comptes CCP

7. Suspens comptables et bancaires (régularisé)

L'examen des états de rapprochement arrêtés au 31/12/2016 des comptes ouverts par la Banque auprès de Centre des Chèques Postaux-CCP nous a permis de constater l'existence des suspens significatifs non apurés qui détaillent comme suit :

Compte CCP	Suspens comptables		Suspens CCP	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit
950795 BTS TUNIS	1 279	11 087	10 551	-
950810 BTS BEN AROUS	204	2 287	2 354	507
950775 BTS CITE ETTATHAMEN	658	19 633	19 355	13
951636 BTS BIZERTE	-	2 813	2 016	4
950744 BTS OUJED ELLIL	1 006	9 766	8 472	-
951709 BTS NABEUL	1 001	5 933	5 004	-
951698 BTS BEJA	115	1 654	1 517	-
951772 BTS JENDOUBA	12	1 063	704	-
951651 BTS KEF	4 000	18 941	3 827	510
2295330 BTS KEF2	500	250	-	-
951664 BTS ZAGHOUAN	694	2 327	1 153	6
951687 BTS SILIANA	800	1 253	422	3
951630 BTS SOUSSE	644	23 178	21 376	-
951645 BTS MONASTIR	745	12 936	12 472	-
951937 BTS KAIROUAN	405	2 698	2 005	3
951722 BTS MAHDIA	917	13 266	10 748	-
951669 BTS KASSERINE	712	1 684	1 162	-
951713 BTS SIDI BOUZID	449	2 940	2 774	6
951767 BTS SFAX	1 406	15 795	14 306	-
951718 BTS GAFSA	1 236	2 787	1 757	-
951703 BTS TOZEUR	671	3 326	2 728	-
951621 BTS GABES	-	3 177	3 159	-
951733 BTS KEBILI	618	3 671	3 420	-
95172657 BTS MEDNINE	375	3 416	3 681	-
951693 BTS TATAOUINE	1 136	8 531	6 549	-
Total en dinars	19 581	174 414	141 510	1 052

Nous recommandons d'apurer ces suspens dans les meilleurs délais.

8. Rapport sur la gestion des titres de participation (En cours)

Au cours de notre intervention, nous avons constaté l'absence d'un rapport sur la gestion des titres de participation, ce qui prive la Direction Générale d'un outil de prise de décision concernant ces titres.

Nous estimons nécessaire de rédiger annuellement, à l'attention de la Direction Générale, un rapport sur la gestion des participations comportant notamment :

- La situation juridique de chaque participation ;
- La situation financière de chaque participation, en mentionnant notamment ;
- les performances de chaque société en termes de chiffre d'affaires et de bénéfices réalisés ou de pertes subies ;
- les dividendes à distribuer le cas échéant ;
- les plus-values ou moins-values latentes réalisées par rapport à la valeur comptable nette de chaque participation.

9. Journal centralisateur et livre d'inventaire(en cours)

Contrairement aux dispositions de l'article 11 de la loi n° 96-112 du 30 décembre 1996 relative au système comptable des entreprises, la banque ne tient pas un journal centralisateur et un livre d'inventaire cotés et paraphés au greffe du tribunal.

Cette situation constitue une irrégularité de forme qui entache la fiabilité et la régularité de la comptabilité de la banque.

En outre, en cas de contrôle fiscal, la banque risque une amende allant de 100 à 10.000 dinars, en vertu de l'article 97 du code des droits et procédures fiscaux.

Nous recommandons de se conformer à la législation en vigueur en matière de livres comptables légaux.

10. Dépôt des états financiers en annexe du registre de commerce (en cours)

Aux termes de l'article 13 de la loi n°2005-96 relative au renforcement de la sécurité des relations financière ayant modifié l'article 51 de la loi n°95-44 relative au registre de commerce,

La Banque est tenue de déposer en annexe du registre de commerce et en double exemplaire (sur papier et sur support magnétique) ses états financiers dans le mois qui suit l'approbation desdits états par le conseil d'administration.

Cette disposition n'a pas été observée par la Société au titre des exercices 2014 et 2015.

Ainsi, nous recommandons de veiller au respect de la réglementation en vigueur en matière de dépôt des états financiers annuels en annexe du registre de commerce.

11. Versement des commissions de garantie sur découvert (régularisé)

La circulaire de la BCT N° 85-26 met à la charge des banques le prélèvement d'une commission de garantie sur les découverts bancaires et son versement sur les livres de la BCT ouverts à cet effet, toutefois, aucune pièce attestant le respect de cette obligation par la BTS ne nous a été remise.

Cette situation est contraire aux dispositions du circulaire de la BCT N° 85-26 concernant la commission de garantie.

Il est recommandé de se conformer à la réglementation bancaire ci-dessus mentionnée et de procéder au prélèvement et au versement de cette commission de garantie.

12. Comptabilisation des impayés objets des dossiers en contentieux(en cours)

La gestion du contentieux relatif aux crédits est effectuée au niveau des cellules régionales et n'est pas centralisée au niveau de la direction juridique et contentieux.

En outre, la Direction centrale chargée du recouvrement ainsi que la direction chargée de la comptabilité n'ont pas de vision sur le montant objet du contentieux de chaque agence. La présentation des impayés au niveau de la rubrique AC 3 n'est pas défalquée par nature d'impayé (précontentieux, contentieux, ou non encore transféré au contentieux).

Par conséquent, les états financiers de la BTS ne permettent pas de refléter les montants des impayés en contentieux, qui demeurent gérées extra-comptablement au niveau des points de vente.

Nous recommandons d'instaurer un traitement comptable spécifique aux impayés en contentieux traités au niveau des agences. Ce traitement permet de refléter l'exhaustivité des montants objets de contentieux au niveau des états financiers.

13. Apurement des suspens au niveau des comptes ouverts auprès de la BCT (régularisé)

L'examen des états de rapprochements des comptes ouverts par la BTS auprès de la BCT, au 31 décembre 2017, nous a permis de ressortir les suspens suivants :

Suspens comptables débit : 5 000 dinars

Suspens comptables crédit : 1 919 dinars

Suspens bancaires débit : 8 187 dinars

Suspens bancaires crédit : 1.300 dinars

Le non apurement des suspens à temps entrainera plus tard la nécessité de constater des pertes non justifiées.

Nous recommandons de procéder à la justification et à l'apurement des suspens dans les meilleurs délais.

14. Rapprochement des données comptables avec les données extracomptables :(en cours)

Plusieurs comptes comptables présentent des soldes différents de ceux issus des sources de gestion. C'est le cas par exemple des ressources spéciales, des comptes bancaires, des crédits à la clientèle, les comptes de dépôts, etc.

Cette situation ne permet pas d'assurer un suivi rigoureux, efficace et permettant la détection à temps des erreurs éventuelles.

Nous recommandons de mettre en place des procédures de rapprochement périodique et exhaustif entre les données comptables et extracomptables.

FISCALITE
1. Manuel fiscal(en cours)

La Banque n'est pas dotée d'un manuel fiscal qui regroupe les obligations fiscales, les interprétations et les prises de position qui lui sont applicables et qui décrit les procédures internes régissant le processus fiscal dans son ensemble.

Cette situation ne permet pas aux utilisateurs de disposer d'un document de référence décrivant l'application correcte des textes fiscaux afin d'éviter toute discordances avec la réglementation en vigueur.

Ainsi, nous recommandons d'élaborer et de mettre en place un manuel fiscal comportant notamment :

- la réglementation fiscale applicable en matière d'impôts sur le résultat ;
- la réglementation fiscale applicable en matière des autres impôts et taxes (TVA, droits d'enregistrement, retenues à la source, etc.) ;
- les avantages fiscaux applicables aux établissements bancaires ;
- les obligations fiscales incombant à la Banque ;
- les procédures d'établissement, de contrôle, de dépôt, de liquidation et de comptabilisation des différentes déclarations.

2. TVA non déclarée sur la commission de gestion des lignes budgétaires (régularisé)

Au cours des exercices précédents 2016, la BTS ne facturait pas la TVA sur les différentes commissions qu'elle prélevait, notamment la commission au titre de la gestion des fonds budgétaires.

La Banque a opté pour le provisionnement du risque fiscal non prescrit pour un montant de 837 milles dinars et de ne pas régulariser cette situation par des déclarations rectificatives.

Cette situation augmente le pourcentage de la pénalité de retard en cas de redressement suite à l'intervention des services du contrôle fiscal (1.25% du montant dû par mois ou fraction de mois), alors que cette pénalité de retard sera liquidée au taux de 0,5% du montant de l'impôt par mois ou fraction de mois de retard lorsque l'impôt exigible est acquitté spontanément et sans l'intervention préalable des services du contrôle fiscal.

Nous recommandons à la banque de s'acquitter spontanément le montant de la TVA non encore prescrit sur les commissions de gestion, afin d'éviter de lourdes pénalités de retard en cas redressement suite à l'intervention des services du contrôle fiscal.

3. Apurement de l'écart entre le solde comptable et le solde des déclarations d'impôt (régularisé)

Le rapprochement du solde comptable des comptes d'impôts et taxes avec les montants déclarés nous a permis de relever les écarts suivants :

Compte	Libellé	31/12/2016	Total comptable	montant déclaré	Ecart
365 502 000	Etat retenue à la source sur salaire	-269 375	-269 375	-269 375	-
365 526 000	Etat retenue à la source 1.5% p cpte autrui	-205 543	-211 954	-211 591	-363
365 508 000	Etat retenue à la source sur marches 1,5%	-6 191			
365 528 000	Etat RS 1,5%	-220			
365 510 000	Etat retenue à la source 5%	-952	-952	-664	-288

365 511 000	Etat impôt sur les sociétés	-3 852 452	-3 852 452	-3 852 452	-
365 514 000	TVA collectée	-510 339	-510 339	-510 339	-
365 516 000	Etat TFP à payer	-95 543	-95 543	-24 443	-71 100
365 517 000	Etat FOPROLOS à payer	-12 023	-12 023	-12 222	199
365 518 000	Etat TCL	-29 366	-29 366	-29 366	0
365 519 000	Etat retenue à la source sur cpte épargne	-7 854	-7 854	-4 615	-3 240
365 521 000	Etat retenue à la source sur INT des comptes courants	-901	-	-	-
365 503 000	Etat retenue à la source 15%	-920	-1 070	-1 070	-
365 523 100	Etat RS 15% /REMUN OCCASNLL	-150			
365 527 000	Etat retenu à la source tva 50% p cpte autrui	-1 260 758			
365 527 100	Etat retenu à la source tva 25	937 496	-335 996	-335 070	-926
365 509 100	Etat retenue à la source 25%	-12 733			
	Total en DT	-5 327 826	-5 326 924	-5 251 206	-75 718

Nous recommandons à la Banque de veiller à l'apurement périodique de ces écarts

ACHATS ET MARCHES PUBLICS**I. Suivi des anciens points de la lettre de contrôle interne des exercices 2016 et 2017****1. Mise à jour du manuel des procédures des achats (régularisé)**

L'examen du manuel de procédures des achats de la Banque validé par le conseil d'administration en date 25 novembre 2014 nous a permis de dégager ce qui suit :

- Les fiches de fonction ne sont pas généralisées à tous les niveaux de responsabilité des intervenants dans le processus des achats de la banque ;
- Les procédures ne sont pas accompagnées par des Flowchart ;

- La commission des achats peut assurer, dans certains cas, l'ouverture des offres techniques et financières. Ces tâches ne font pas partie des attributions de la commission d'ouverture des offres. Il en découle que cette pratique est source d'incompatibilité des tâches ;
- Le délai de préparation du cahier des charges n'est pas fixé au niveau du manuel de procédures ; le délai séparant la date de préparation du cahier des charges de la date de la publication de l'avis de l'appel d'offres n'est pas aussi fixé au niveau du manuel de procédures ;
- Le délai accordé au soumissionnaire en cas de complément d'information n'est pas fixé ;
- Inexistence de la composition des membres de la commission d'ouverture, la commission des achats, et de la Commission Interne de Contrôle des Marchés ;
- Absence d'une procédure formelle régissant le suivi de l'exécution des marchés ;
- Le Délai de clôture de la commande n'est pas mentionné ;
- Absence d'une procédure pour la gestion des cautions : conservation, suivi et délai de restitution.

Cette situation ne permet pas de délimiter les responsabilités ni d'optimiser les délais.

Nous recommandons de mettre à jour le manuel de procédure des achats, de séparer les tâches incompatibles et de fixer les délais impartis aux différentes étapes du processus d'achat.

2. Suivi des Appels d'Offres (AO) (en cours)

L'application informatique des achats-GSA- ne permet pas le suivi automatique des AO de la banque dans toutes leurs étapes. En effet, nous avons constaté que le Secrétariat Permanent de la Commission Interne de Contrôle des Marchés (SPCICM) assure le suivi des AO moyennant des tableaux Excel.

L'examen de ces états de suivi (sur Excel) nous a permis de remarquer les insuffisances suivantes :

- L'état de suivi des AO n'indique pas toutes les informations nécessaires : date de lancement, date d'ouverture, la date de la réception provisoire et la date de la réception définitive.
- La liste des marchés clôturés n'est pas exhaustive. Elle ne contient pas en outre les informations prévues par les annexes de la décision du Premier Ministre du 31 juillet 2008 ;

Cette situation ne permet pas un suivi rigoureux des AO de la banque.

Nous recommandons à la banque d'automatiser le suivi des appels d'offres en cours.

Un historique des marchés clôturés et ceux infructueux doit en outre être assuré.

3. Planification des achats (régularisé)

Contrairement aux dispositions du paragraphe III du manuel des procédures des achats, les différentes structures de la Banque n'envoient pas au Secrétariat Permanent de la Commission Interne de Contrôle des Marchés (SPCICM) l'état prévisionnel des commandes à passer détaillant le mode de passation de l'ensemble des commandes et le planning de lancement de chaque commande à la fin de chaque année ni de déterminer clairement et avec précision la nature et l'étendue de ses besoins

Cette situation ne permet pas au SPCICM de planifier ses achats selon un ordre de priorité bien déterminé en fonction de certains paramètres tels que : les dates de livraison souhaitées, les quantités disponibles en magasin ainsi que la disponibilité des membres des commissions.

Nous recommandons aux différentes structures de la banque de respecter systématiquement les délais impartis à l'envoi de leurs besoins d'achat au SPCICM avec toutes les informations nécessaires

4. Expression des besoins (régularisé)

L'examen des procès-verbaux de la commission interne de contrôle des marchés nous permis de relever une imprécision dans l'expression des besoins pour les appels d'offres suivants :

Objet	Observations
Fabrication et pose d'enseignes lumineuses et de supports signalétiques (AO 1/2016)	La commission des achats a apporté des modifications (ajout des lots) au cahier des charges sans ajuster l'estimation du coût de l'appel d'offres en conséquence. Ceci a abouti au dépassement du seuil de compétence de la commission des achats. <i>Se référer au PV de la CICM du 2/06/2016</i>
Acquisition de licence d'utilisation pour l'application UniB@nK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modification des prix du marché conclu avec Manger Partner Software à la fin de l'année 2014, en raison de l'absence de clause concernant la maintenance évolutive et réglementaire qui engendre une variation dans la masse de 20%. ▪ Variation dans la masse du marché de gré à gré avec le fournisseur Manager Partner Software pour Acquisition d'une application UniB@nk en date du 27/12/2013 et l'acquisition de 200 licence d'utilisation pour les années 2013, 2014, 2015. <p>La banque a approuvé l'acquisition de 150 au lieu de 200 licences suite à la prise en considération de prochains départs à la retraite. <i>(Se référer au PV de la CICM du 1/11/2016)</i></p>

Cette situation est contraire au manuel des procédures des achats qui insiste que chaque structure "maitre d'ouvrage" concernée par l'achat doit déterminer clairement et avec précision la nature et l'étendue de chaque commande.

Nous sommes d'avis de respecter les termes du manuel de procédures des achats de la banque.

5. Recours aux marchés "cadre" régularisé

La BTS n'a pas fait recours au marché cadre pour ses achats récurrents et de même nature. Nous citons les exemples suivants :

Année de lancement	Réf AO/C	Objet
2015	C 02/2015	Acquisition de papier extra blanc & fournitures de bureau.
2016	C 06/2016	
2015	C 03/2015	Acquisition de consommables informatiques.
2016	C 09/2016	
2015	C 10 /2015	Acquisition de tenue de travail.
2016	C 08/2016	
2016	C 15/2016	

Cette situation est contraire aux dispositions du "paragraphe III : Principes généraux" du manuel des procédures des achats de la banque.

La banque est invitée à conclure des marchés cadres pour les achats répétitifs et s'offrir la possibilité d'ajuster la réponse aux besoins, à mesure de leur apparition.

6. Gestion des cautions (régularisé)

L'examen de la gestion des cautions nous a permis de remarquer que :

- Les cautions ne sont pas inventoriées. (régularisé)
- Absence d'un état de suivi des cautions.
- Les cautions sont conservées chez le SPCICM

Cette situation ne permet pas de restituer les cautions aux soumissionnaires à temps

Nous vous recommandons de :

- Tenir un registre pour le suivi de cautions qui mentionne le référence des appels d'offre ou des consultations, les dates d'exécution des travaux, date de notification de travaux, attestation de mains levée, et toutes autres informations utiles.
- Inventorier les cautions.
- Conserver les cautions chez le Département des Opérations Financières et de la Trésorerie.

7. Faible taux de la concurrence (régularisé)

L'examen des dossiers des appels d'offres nous a permis de remarquer l'absence du recours à la concurrence, le tableau suivant illustre quelques exemples :

N° AO/C	Objet	Nombre de cahiers de charges		Pourcentage de participation
		Retirés	Reçus	
AO 01/2016	Fabrication et Pose d'Enseignes Lumineuses et de Supports Signalétiques	8	2	25%
AO01/2016	Acquisition et Mise en Place d'un Logiciel de Recouvrement & Contentieux	7	2	29%
AO01/2016	Acquisition et Mise en Place d'un Logiciel de Recouvrement & Contentieux	8	2	25%

AO01/20 14	Acquisition de 150 licence d'utilisation Application UniB@nk et acquisition de 200 licence pour les années 2013-2014-2015	33	6	18%
C 11/2015	Élaboration d'un plan d'action de la restructuration des Associations des Microcrédits (AMCs) sous forme d'Institution de Micro-finance (IMF) Régionale	16	5	31%
C 07/2015	Mission d'audit de la sécurité du système d'information de la BTS et l'accompagnement Post Audit	9	2	22%

Cette situation ne permet pas à la banque de bénéficier de meilleures offres.

Nous recommandons la banque d'analyser l'origine de la faible concurrence.

8. Marchés infructueux (régularisé)

L'examen des états de suivi des achats de la Banque réalisés au cours des deux dernières années nous a permis de remarquer l'importance des marchés infructueux dus principalement à la non-conformité technique des offres reçues.

Le tableau récapitule ces derniers :

Référence	Objet
AO selon la PS N2 -2015	Mise en œuvre des travaux d'aménagement
AO selon la PS N2 -2016	réaménagement du 6ème étage du siège de la BTS lot génie civil
AO 01/2016	Acquisition et mise en place d'un logiciel de recouvrement et contentieux
Consultation N 4-2015	Aménagement d'une salle de formation
Consultation N 7-2015	Mission d'audit de la sécurité du système d'information de la BTS et l'accompagnement Post Audit
Consultation N 11/2015	Elaboration d'un plan d'action de la restructuration des Associations des Micro-crédits (AMCs) sous forme d'Institution de Micro-finance (IMF) Régionale
Consultation N 15-2015	Acquisition de Mobiliers de Bureaux

En outre, nous avons relevé que le délai de relance des marchés infructueux pourrait atteindre 156 jours. Nous citons les exemples suivants :

Référence	Objet	Date de l'avis de l'organe compétent	date de la relance	écart en jours
AO selon la PS N2 -2015	Mise en œuvre des travaux d'aménagement	03/07/2015	12/10/2015	101
AO 01/2016	Acquisition et mise en place d'un logiciel de recouvrement et contentieux	02/06/2016	07/10/2016	127
Consultation N 15-2015	Acquisition de Mobiliers de Bureaux	26/01/2016	30/06/2016	156

Cette situation engendre un retard de réalisation des commandes lancées par les différentes structures de la banque.

Nous recommandons à la Banque :

- d'analyser les motifs des marchés infructueux.
- maîtriser les délais de relance de ces marchés.
- améliorer les clauses des cahiers des charges.

9. Tenue des dossiers des appels d'offres (régularisé)

L'examen d'un échantillon des dossiers des offres nous a permis de dégager l'inexistence des documents suivants :

- Le dossier de l'Appel d'Offres :
 - Les convocations des membres des commissions
 - La notification du soumissionnaire retenu.
- Le rapport d'évaluation :
 - La date du rapport d'évaluation
 - Les pièces justifiant le résultat de l'évaluation : AO 02/2016

En outre, nous avons constaté que les procès-verbaux de la CICM ne mentionnent pas l'estimation du marché et le budget alloué pour chaque appel d'offres et par conséquent absence de comparaison entre le montant du marché estimé, le montant réel du marché et le montant budgétisé. Nous citons l'exemple AO 01-2016 PS.

Nous recommandons à la Banque d'améliorer les conditions de tenue des dossiers relatifs aux appels d'offres.

10. Retard dans la publication des appels d'offres (régularisé)

Nous avons constaté que le délai séparant la date de validation du cahier des charges de la date de la publication est relativement important, il peut atteindre 87 jours. Nous citons les exemples suivants :

Dispositions	AO 01-2016 PS	AO 02-2016 PS	Consultation 04/2015
Objet	Fabrication et Pose d'Enseignes Lumineuses et de Supports Signalétiques	Réaménagement du 6ème étage du siège de la BTS (lot génie civil)	Aménagement d'un centre de formation Interne du siège
Date de validation du cahier de charge	18/12/2015	09/05/2016	18/03/2015
Date de la publication	14/03/2016	14/06/2016	06/04/2015
Ecart en jours	87	36	19

Cette situation engendre des retards dans le processus des achats.

Nous recommandons à la Banque de fixer un délai pour la publication des appels d'offres.

11. Non-respect des délais (régularisé)

Nous avons constaté :

- Un dépassement du délai de validité des offres, fixé à 120 jours pour l'AO 1/2016 " Acquisition et mise en place d'un Logiciel de Recouvrement et Contentieux" ;
- Un dépassement du délai d'évaluation des offres qui a été fixé 40 jours selon le manuel de procédures des achats pour l'AO 1/2016 ;
- Un retard dans l'exécution de l'AO n° PS 2/2014 relatif à l'acquisition et la rénovation d'une solution de détection d'intrusion au profit des agences et du siège de la BTS. Le marché a été attribué à la Sté ACTI et le contrat a été signé en date du 26/03/2015 ;

Cette situation ne permet pas de maîtriser les délais de passation et d'exécution des marchés.

Il est conseillé à la banque d'éviter les retards dans le processus des achats.

12. Eviter le report des achats (régularisé)

Nous avons constaté l'existence des achats planifiés au cours de l'exercice 2015 et non encore lancés jusqu'à la date de notre intervention en mai 2017. Il s'agit des marchés suivants :

Thème de marché	Estimation budgétaire	Type	Appel à la concurrence	Date prévisionnelle du lancement	Observations
ADT	150 000	Acquisition bien et service	AO selon la PS	juil-15	l'AO n'est pas encore lancé reporté pour 2016
Portail Web	150 000	Acquisition bien et service	AO selon la PS	sept-15	l'AO n'est pas encore lancé reporté pour 2016
MAJ système d'exploitation	30 000	Acquisition bien et service	Consultation	avr-15	la consultation n'est pas encore lancée
Schéma Directeur	45 000	Acquisition bien et service	Consultation	juin-15	la consultation n'est pas encore lancée
Relevé Architectural	7 000	Acquisition bien et service	consultation	les TDR ont été élaborés et la consultation a été annulée	
Solution de sécurité informatique	387 000	Acquisition bien et service	AO	l'AO n'est pas encore lancé reporté pour 2016	
Acquisition de transformateur	80 000	Acquisition bien et service	AO selon la PS	l'AO n'est pas encore lancé	
Acquisition matériels roulants	360 000	Acquisition bien et service	AO	l'AO n'est pas encore lancé	
Matériels de sécurité	467 000	Acquisition bien et service	AO	l'AO n'est pas encore lancé reporté pour 2016	
Téléphonie	200 000	Acquisition bien et service	AO selon la PS	l'AO n'est pas encore lancé	

Cette situation ne garantit pas une gestion efficace des achats de la Banque.

Nous sommes d'avis d'améliorer les procédures de planification des achats.

13. Suivi de l'exécution des marchés (régularisé)

Nous avons constaté, l'absence d'une structure gestionnaire qui a comme attribution le suivi de l'exécution des marchés, Cette structure se chargera du :

- contrôle de la bonne application des termes du contrat de marché et du cahier des charges.
- du respect des délais
- de la conformité des travaux à réaliser, des produits à fournir, des services à rendre ou des études à réaliser.

Nous vous recommandons à la Banque de créer une structure gestionnaire des achats qui assure le suivi des marchés dès l'expression de besoins jusqu' à la clôture de la commande.

14. Dossiers du règlement définitif (régularisé)

L'examen des dossiers de règlement définitif nous a permis de remarquer ce qui suit :

- Les dossiers ne contiennent pas systématiquement toutes les pièces justificatives nécessaires à la clôture des marchés telles que le cahier des charges ou les termes de références, le rapport d'évaluation... ;
- L'absence d'un tableau comparatif détaillé qui mentionne les quantités réalisées et les montants payés et les quantités et les prix prévisionnels. Ce dernier doit contenir les numéros, les noms de chaque article et les quantités prévisionnelles, le prix total de l'offre et le prix total définitif et le pourcentage de modification pour chaque article, et les observations de BTS.

Nous citons à titre d'exemples les marchés et les consultations suivants :

Référence	Objet	Documents&/ ou Informations inexistants
AO 01/2013	Aménagement de la salle serveurs (Data Center) au siège de la Banque Tunisienne de Solidarité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une comparaison entre le montant contractuel et le montant définitif. ▪ Ordre de suspension de délai.
AO 03/2013	Acquisition de matériels informatiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau qui synthétise les processus d'exécution de l'appel d'offres ▪ Cahier de charges ▪ Rapport d'évaluation des travaux ▪ Information sur la signature du contrat de maintenance ▪ Ordre de service de commencement des travaux ou de bon de commande ▪ Rapport d'évaluation des travaux ▪ Etat de suivi des dates d'exécution des fournitures des biens ou de prestation des services qui détermine la méthode de calcul avec toutes les pièces justificatives de calcul ▪ Caution définitive dans le rapport du règlement définitive
AO 05/2013	Mise en Place d'une Architecture Blade Center	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparaison entre le montant contractuel et le montant définitif ▪ Rapport d'évaluation des travaux ▪ Contrat de maintenance (Articlé 18 du contrat du marché précise qu'à la fin de l'année de garantie le fournisseur doit signer un contrat de maintenance).
AO	Acquisition, Livraison, pose,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le rapport du règlement définitif ne contient pas les ordres de la

08/2013	Installation et mise en service d'une solution de communications unifiées au profil du siège de la BTS	suspension des travaux. ▪ Rapport d'évaluation
----------------	--	---

Cette situation est contraire à la réglementation en vigueur.

Nous recommandons à la BTS de bien tenir les dossiers de règlement définitif.

15. Retard dans les différentes étapes du processus achat (en cours)

Le déroulement du processus achat accuse un retard au niveau de ses différentes étapes :

Le début effectif des travaux accuse un retard considérable, nous prenons les exemples suivants :

Numéro AO	Objet	Date signature du contrat	Date de l'ordre de commencement du marché	Ecart en jours
AO 1-2013	Mise en œuvre d'une salle serveurs "Data Center"	13/06/2013	06/07/2013	23
AO 3-2013	Acquisition de Matériels Informatiques	11/12/2013	-	
AO 10-2013	Acquisition, livraison et pose de coffres forts et de caisses temporisées au profit des agences et du siège de la BTS	13/05/2014	02/06/2014	20
AO 01/2016	fabrication et la pose d'enseignes lumineuses et de supports signalétiques	29/06/2016	12/07/2016	13
AO 09/2010	Installation et Mise en place d'une infrastructure de communication	13/05/2011	08/06/2011	26

Cette situation engendre des retards de livraison des biens et de prestations de services.

La signature des contrats accuse parfois certains retards. Nous citons les exemples suivants :

Numéro AO	Objet	Date de notification du marché	Date signature du contrat /ou la réception du contrat signé et enregistré	Ecart en jours	Délai légal	Retard en jours
AO 1-2013	Mise en œuvre d'une salle serveurs "Data Center"	28/05/2013	10/06/2013	13	10	3
AO 3-2013	Acquisition de Matériels Informatiques	29/11/2013	11/12/2013	12	10	2
AO 5-2013 (2ème Avis)	Mise en Place d'une Architecture Blade Center.	25/04/2014	26/05/2014	31	10	21

AO 10-2013	Acquisition, livraison et pose de coffres forts et de caisses temporisées au profit des agences et du siège de la BTS	25/04/2014	13/05/2014	18	10	8
------------	---	------------	------------	----	----	---

Le délai d'achèvement des travaux n'est pas respecté. Nous citons les exemples suivants :

Numéro AO / C	Objet	Délai de réalisation (en jours)	Date de commencement des travaux	Réception légale	Réception effective	Ecart en jours
AO01/2016 PS	Fabrication et Pose d'Enseignes Lumineuses et de Supports Signalétiques	120	13/07/2016	10/11/2016	04/07/2017	236
AO01/2013	Aménagement de la salle serveurs (Data Center) au siège de la Banque Tunisienne de Solidarité	120	08/07/2013	05/11/2013	28/02/2014	115
AO08/2013	Acquisition, Livraison, pose, Installation et mise en service d'une solution de communications unifiées au profil du siège de la BTS	90	02/06/2014	31/08/2014	17/10/2014	47
AO09/2010	Installation et Mise en place d'une infrastructure de communication	155	08/06/2011	10/11/2011	11/01/2012	62

Le délai de la réception définitive n'est pas respecté. Nous citons les exemples suivants :

Numéro AO / C	Objet	délai de réception en jours	Date de réception provisoire légale	Réception définitive légale	Réception définitive effective	Ecart en jours
AO01/2013	Aménagement de la salle serveurs (Data Center) au siège de la Banque Tunisienne de Solidarité	365	05/11/2013	05/11/2014	27/02/2015	114
AO 09/2010	Installation et Mise en place d'une infrastructure de communication	365	10/11/2011	09/11/2012	11/03/2013	122

- Le délai réglementaire (90 jours) de la clôture des commandes n'est pas respecté.
En effet, nous avons constaté l'existence des dossiers clôturés après le délai réglementaire et des dossiers non encore clôturés malgré le dépassement dudit délai.

- **Dossiers clôturés avec retard**

Nous citons les exemples suivants :

Numéro AO	Objet	Date réception définitive	Date clôture de la commande	Retard en jours
AO 1-2013	Mise en œuvre d'une salle serveurs "Data Center"	27/02/2015	02/06/2016	371
AO 3-2013	Acquisition de Matériels Informatiques	23/03/2015	23/06/2016	368
AO 5-2013 (2ème Avis)	Mise en Place d'une Architecture Blade Center.	23/10/2015	02/06/2016	133
AO 8-2013	Acquisition, la livraison, la pose, l'installation et la mise en service d'une solution de communications unifiées au profit du siège de la BTS	08/07/2014	23/06/2016	626

- **Dossiers non encore clôturés**

Nous citons les exemples suivants :

AO/C	Objet	Titulaire du marché	Montant en dinars
AO 5-2008	Mission d'élaboration et de mise en place d'un plan comptable annoté et d'un manuel des procédures comptables	Groupement HLB GSAuditAdvisory&HassenNechi	46 312,000
AO 9-2010	Installation et mise en place d'une infrastructure de communication du siège de la BTS et de ses cellules régionales	Standard Sharing Software (3S)	278 118,051
AO 7-2010	souscription des contrats d'assurances au titre des exercices 2011-2012-2013	MGA	332 606,783
AO 4-2013	Acquisition de Papier Extra Blanc, Consommables pour Photocopieurs & Fax et Consommables Informatiques	Etablissement Douik	30 615,808
		Rapide Bureautique Service	9 725,513
		Papeterie du nord	8 246,430

Nous recommandons d'éviter les retards dans le commencement de l'exécution des travaux

16. Faible taux d'exécution de l'AO 1/2012 (régularisé)

L'AO n° 1/2012 relatif à l'acquisition de papier Extra-Blanc, consommables pour photocopieurs et fax et consommables informatiques, s'est caractérisé par son faible taux d'exécution. Le tableau suivant détaille le taux de réalisation par lot :

Lot	Soumissionnaire retenu	Taux de réalisation	Observation de la CICM
Lot 1	Maarefa bureautique	31%	-
Lot 2	CIC	0%	Le soumissionnaire n'a pas respecté l'article 5, la banque ne peut pas bénéficier de même prix durant le délai de validité des offres
-	Brain informatique	38,40%	La livraison des articles commandés devra être achevée dans un délai de 15 jours à partir de la date de notification du bon de commande, la livraison accuse un retard 179 jour
Lot 4	WIB	99%	5 jours de retard
Lot 5	SCIA	68%	Variation dans la quantité
Lot 6	SIIB	0%	Variation dans la quantité et non-respect de délai de livraison de 15 jours

Nous recommandons à la Banque d'éviter la non-exécution totale de ses marchés.

17. Achats inférieurs à dix-milles dinars : (régularisé)

L'examen d'un échantillon des dossiers des achats inférieurs à dix-milles dinars nous a permis de remarquer que :

- Les dossiers physiques ne comportent pas toutes les pièces nécessaires telles que la demande interne d'achat, le bon de commande, les devis des fournisseurs, le tableau comparatif des prix, bon de livraison et le bon de réception...
- Les structures d'achat "maitre d'ouvrage" n'a pas transmis la liste des fournisseurs et des prestataires de services pouvant être sollicités au titre de l'année civile suivante des fournisseurs pas au cours du dernier trimestre de chaque année, à la commission d'achat la liste au cours. Cette situation est contraire aux dispositions du manuel des procédures des achats de la Banque.

Cette situation ne permet pas d'assurer un suivi efficace des dossiers d'achats

Nous recommandons de compléter les dossiers d'achats par toutes les pièces nécessaires.

18. Estimation de la valeur du marché (régularisé)

Notre audit nous a permis de constater que les estimations initiales de la valeur du marché présentent parfois des écarts significatifs par rapport à l'offre le moins disant. Nous citons à titre d'exemple le cas suivant :

N° de l'appel d'offre	Objet	offre moins disant	valeur estimée	Ecart
03/2016	Acquisition et installation d'un poste de transformation électrique, d'un TGBT et d'un groupe électrogène au siège de la BTS	413 504	175 000	238 504

Ces pratiques laissent à penser que les estimations n'ont pas été faites sur des bases fiables et constitue un terrain propice aux abus, et par conséquent, plusieurs appels d'offres seront déclarés infructueux.

L'efficacité des achats publics dépend d'une estimation raisonnable de la valeur des marchés, pour cela nous estimons nécessaire de donner plus d'importance à l'estimation de la valeur des marchés

GESTION DES IMMOBILISATIONS**1. Manuel de procédures (régularisé)**

La BTS n'est pas actuellement dotée d'un manuel des procédures de gestion des immobilisations.

A ce niveau, il y a lieu de noter que la BTS a lancé un marché (Consultation N° 23 /2014) pour l'inventaire des immobilisations et qui comporte également l'élaboration d'un manuel de procédures de gestion des immobilisations qui devrait être remis par le fournisseur 60 jours à compter la date de la notification de l'ordre de service, soit le 29 Décembre 2014.

Toutefois et jusqu'à la date de rédaction du présent rapport, ce manuel n'est pas encore réceptionné.

Nous recommandons d'accélérer la remise du manuel de procédures de gestion des immobilisations dans les meilleurs délais.

2. Gestion du Parc Auto (régularisé)

L'examen de la procédure de gestion du parc auto nous a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Absence d'une application de gestion du parc auto ;
- Absence de suivi pour la consommation moyenne du carburant (litres par 100Km) ;
- Absence d'un planning d'entretien préventif pour les 53 véhicules (prochain vidanges, prochain changement des pneus, filtres...) ;
- Absence d'état de suivi des visites techniques.

Cette insuffisance ne permet pas d'assurer un suivi rigoureux du parc, de la consommation du carburant et de détecter et d'analyser les éventuels dépassements en temps opportun.

La fixation des normes de consommation moyenne du carburant permettant le calcul des écarts par rapport à la consommation réelle est un moyen de suivi de la consommation vivement recommandée.

Afin de détecter les consommations anormales, il est fortement recommandé de fixer les normes de référence et de les exploiter pour le suivi périodique de la consommation moyenne de carburant.

Nous recommandons de pallier à l'ensemble des insuffisances relatives à la procédure de suivi et de gestion du parc auto.

3. Gestion de l'application GSA(en cours)

L'examen de la procédure de fonctionnement de l'application GSA nous a permis de relever les remarques suivantes :

- l'applicationGSA ne permet pas le transfert des immobilisations en cours vers les immobilisations en exploitation ;
- l'applicationGSA ne permet pas de faire le suivi de la consommation du carburant, le suivi des dépenses d'entretien ainsi que le suivi des délais de visite technique ;
- l'applicationGSA ne permet pas d'éditer automatiquement un PV de mise en service des immobilisations acquises ;
- l'applicationGSA ne permet pas de changer la famille ou le code des articles ;
- l'applicationGSA ne permet pas de corriger la valeur brute des immobilisations. Ce qui peut générer une double comptabilisation d'une immobilisation.

Cette situation entraine les risques suivants :

- Double comptabilisation d'une immobilisation

- Difficulté de suivi des immobilisations (notamment du matériel informatique).

Nous recommandons de reconfigurer l'application GSA afin de pallier à l'ensemble des insuffisances ci-dessus décrites.

4. Rapport de synthèse des travaux d'entretien et de réparation(en cours)

La direction maintenance de la BTS n'établit pas périodiquement un rapport de synthèse destiné à la direction générale présentant les actions d'entretien et de réparation faites par les techniciens de la banque et les techniciens externes.

L'absence d'un tel rapport prive la direction générale d'un outil efficace de suivi des actions de maintenance entreprises et d'estimer par conséquent les actions futures à engager.

Nous recommandons d'élaborer périodiquement un rapport présentant les interventions par service et par équipement et de le présenter à la direction générale.

5. Application de gestion du parc auto(en cours)

Nous avons remarqué lors de notre intervention l'absence d'une application informatique permettant le suivi du parc auto de la BTS.

Cette situation prive la BTS d'un moyen efficace de gestion du parc auto offrant la possibilité de contrôler automatiquement les opérations d'entretien, les visites techniques et le paiement des taxes.

Nous recommandons d'étudier l'opportunité de mise en place d'une application informatique de gestion du parc auto de la banque.

6. Carnets de bord (régularisé)

Nous avons constaté que les carnets de bord des véhicules de la BTS ne mentionnent pas systématiquement l'identification de chaque véhicule, l'heure de départ et de retour de chaque mission, la référence des ordres de missions, le numéro du bon de carburant et le kilométrage parcouru.

Cette situation ne permet pas d'assurer un suivi efficace de l'utilisation des véhicules de la BTS et peut être à l'origine de dépassements et d'abus.

Nous recommandons de veiller à la bonne tenue des carnets de bord par les chauffeurs et à leur contrôle périodique par le chef du parc auto de la BTS.

7. Consommation de carburant (régularisé)

L'examen de la procédure de gestion du parc auto nous a permis de formuler les insuffisances suivantes :

- La BTS ne procède pas à un inventaire périodique des bons de carburant ;
- Le responsable du parc auto ne dispose pas d'un registre de suivi des réparations.

Cette situation ne permet pas d'assurer une gestion efficace du parc auto et de contrôler la consommation du carburant et des frais de réparation.

Nous recommandons de :

- Effectuer un inventaire périodique des bons de carburant ;
- Tenir un registre de suivi des réparations qui mentionne le matricule du véhicule, le résultat de chaque réparation, le délai accordé pour la réparation des pannes déclarées, etc.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Calcul du solde tout compte et des prises en charge des frais cliniques. (En cours)

Nous avons constaté lors de l'examen des dossiers des partants à la retraite durant l'exercice 2016 et antérieur, que le calcul de leur solde de tout compte se fait manuellement (fichier EXCEL), et que la division de formation et gestion des carrières ne dispose pas d'un état de suivi des prises en charge des factures des cliniques détaillant le montant de l'avance accordée, le montant remboursé par l'assurance et le restant du à retenir sur salaire, le calcul est effectué manuellement sur le dossier physique.

Le traitement manuel des STC des partants à la retraite et des prises en charges des frais des cliniques risquent d'engendrer des erreurs de calcul ou d'omissions.

Il est recommandé de doter la division de formation et gestion des carrières d'une application de gestion de la paie (actuellement la gestion de paie se fait sur ACCESS) et d'intégrer dans l'application les paramètres de prise en compte les soldes des prêts sur fond social, des avances sur primes, des avances sur frais médicaux ainsi que la prime de départ à la retraite.

2. Gestion de la présence : (régularisé)

Nous avons constaté lors du contrôle de la procédure de gestion de la présence au sein de la BTS que :

- Le logiciel de gestion des présences (TIME PRO) n'est pas interfacé avec l'application de calcul de la paie. En effet, un état des présences et des absences est édité afin de contrôler les absences non justifié ;
- Le suivi de présence du personnel au niveau des agences ce fait à travers des fiches de pointage manuelles ;
- Contrairement aux dispositions de la note de la direction générale 20N/2015 qui prévoit que les personnels doivent pointer à chaque entrée et sortie, le pointage est effectué au début de la séance matinale et à la fin de la séance d'après midi et n'on pas 4 fois par jour ;
- La BTS ne dispose pas d'un contrat de maintenance pour l'appareil de pointage.

Outre la lourdeur dans les traitements, la transposition manuelle des données est source d'erreurs et d'omissions.

Nous estimons nécessaire d'étudier l'opportunité d'intégrer le logiciel de gestion des présences avec l'application de calcul de la paie, de doter les agences de pointeuse et veiller au respect des disposition des notes d'organisation.

3. Programme de recrutement :(régularisé)

Nous avons constaté lors de notre mission de contrôle des procédures au sein de la division de formation et gestion de carrière que malgré les départs à la retraite ainsi que la fin des détachements durant l'exercice 2016 et antérieurs, la BTS n'a pas établi un plan de recrutement pour occuper les postes qui demeurent vacants nous citons à titre d'exemple les cas suivants :

Matricule	Affectation	Date d'effet	Motif de départ
293	Unité service Administratifs	01/07/2015	Retraite
312	Unité service Administratifs	01/07/2015	Retraite
314	Unité service Administratifs	01/07/2015	Retraite
143	Unité service Administratifs	01/05/2014	Retraite
282	Division comptabilité	17/07/2014	Fin détachement
214	Unité financière	17/05/2012	Fin détachement
187	Audit et inspection	30/06/2012	Fin détachement
188	Unité de contrôle de conformité	30/06/2012	Fin détachement
140	Division affaire juridique et contentieux	01/04/2014	Retraite
329	Agence ARIANA	01/10/2014	Retraite
336	Agence EL KEF	01/01/2013	Retraite

Cette situation risque d'alourdir le plan de charge du personnel de la BTS, génère une confusion au niveau des tâches et favorisant des erreurs au niveau de leur exécution.

Nous recommandons de pourvoir les postes vacants de personnel justifiant de la compétence et de l'expérience nécessaires.

4. Gestion des Congés payés :(régularisé)

Notre évaluation des procédures d'octroi et de suivi des congés annuels au profit du personnel de la Banque Tunisienne de solidarité, nous a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Les plannings communiqués par les agences et les divisions ne portent pas date de leur réception par la division de formation et gestion des carrières ainsi que son cachez afin de s'assurer du degré de respect par les dites agences et divisions de la note d'organisation 039N/2016 qui prévoit que les plannings des congés d'été doivent être adressés à la division de formation et gestion des carrières au plus tard le 30 juin 2016 ;
- Certains départs en congés n'ont pas été matérialisés par des titres de congés malgré que la note d'organisation 054N/2013 du 21 janvier 2013 prévoit « tout départ aux congés est tributaire à l'obtention d'un titre de congés » ;
- Le fractionnement du congé annuel est, dans certains cas, exagéré (parfois en demi-journées) nous citons à titre d'exemple :

Matricule	Date de demande	Date départ	Durée (jours)
282	20/09/2016	21/09/2016	0.5
175	01/08/2016	01/08/2016	0.5
295	03/10/2016	29/09/2016	0.5
304	07/10/2016	04/10/2016	0.5

63	05/10/2016	05/10/2016	0.5
273	06/10/2016	05/10/2016	0.5

- La gestion des congés est effectuée sur l'application bureautique ACCESS ;
- Certaines demandes de congés ne contiennent pas systématiquement le numéro de téléphone et l'adresse de l'intéressé durant la période de congés ainsi que l'identification du remplaçant ;
- Contrairement aux dispositions de la note d'organisation 54N/2013, certains agents ne procèdent pas à l'envoi de leurs demandes de congés avant une semaine du départ en congé nous citons à titre d'exemple les demandes suivantes :

Matricule du personnel	Date de la demande de congé	Date jour départ au congé	Ecart (En jours)
36	26/07/2016	01/08/2016	6
352	28/07/2016	01/08/2016	4
301	29/07/2016	01/08/2016	3
238	12/08/2016	03/08/2016	-9
245	04/08/2016	04/08/2016	0
160	05/08/2016	04/08/2016	-1
81	08/08/2016	04/08/2016	-4
165	02/03/2016	01/03/2016	-1
186	09/03/2016	01/03/2016	-8
34	15/03/2016	10/03/2016	-5
287	14/03/2016	11/03/2016	-3

- Les reprises de travail après la période de congé ne sont pas toujours matérialisées par une attestation de reprise ;

Ces pratiques, qui sont parfois contraires à la réglementation en vigueur, risquent d'affecter l'efficacité opérationnelle au sein de la Banque.

Il est recommandé de se conformer à la réglementation en vigueur en matière de congés payés (code du travail, procédures et instructions internes, convention collective...).

5. Formation professionnelle (régularisé)

L'appréciation des procédures de gestion de la formation professionnelle au sein de la banque nous a permis de formuler les remarques suivantes :

- Absence d'un manuel des procédures prévoyant les démarches à suivre lors de la préparation des besoins en formation et par conséquent du budget de formation, du choix des formateurs, du suivi des actions de formation, du remboursement de la TFP...etc. ;
- Absence d'un planning annuel ou triennal de formation : la division formation et gestion de carrière ne procède pas au recensement des besoins des différentes structures en matière de formation ;
- Absence d'un système objectif d'évaluation des bureaux de formation, des formateurs et du personnel ayant participé aux actions de formation : évaluation à chaud et à froid. En effet, les actions de formation sont menées suite à des offres adressées par les cabinets de formation externe ;
- Absence des rapports détaillés relatant le déroulement des actions ainsi que leur évaluation des formateurs établis par les personnes ayant bénéficié des programmes de formation ;
- Non diffusion à tous le personnel de la banque des supports et la documentation fournis dans le cadre des actions de formation.

Pareilles situations ne permettent pas à la banque d'assurer une gestion optimale des carrières à travers la consolidation des connaissances acquises lors des actions de formation et leur diffusion au personnel de la banque.

Afin d'améliorer la gestion des activités de formation au sein de la banque, nous recommandons de palier à ces insuffisances.

6. Gestion de la paie :(régularisé)

Il nous a été donné de constater suite à l'examen des modalités de calcul de la paie et d'octroi des avantages en nature au profit du personnel de la BTS ce qui suit :

- La procédure d'octroi et de valorisation des avantages en nature n'est pas expressément précise dans une note approuvée par la direction générale de la BTS ;
- Les tickets restaurant accordés au personnel de la BTS ne figurent pas sur les bulletins de paie et ce contrairement aux dispositions de l'article 143 du code de travail prévoyant que les fiches de paie doivent énumérer les indemnités et avantages s'ajoutant au salaire ainsi que leurs montants ;
- Contrairement aux dispositions de l'article 144 du code de travail, la BTS ne tient pas un livre de paie indiquant pour chaque salarié toutes les mentions portées sur le bulletin Cette situation n'est pas en conformité avec les dispositions du code de travail et la législation fiscale en vigueur et peut être à l'origine d'un risque fiscal pour la banque.

Nous recommandons de régulariser cette situation dans les plus courts délais et de se conformer à la législation en vigueur en matière de tenue du livre de paie qui peut être à tout moment demandé par les inspecteurs de travail et qui doit être signé par le travailleur au moment de chaque paiement et de formaliser des modalités d'octroi et d'imposition des avantages en nature.

7. Bilan social (régularisé)

La BTS n'a pas encore établi le bilan social relatif à l'année 2016.

Une telle situation ne lui permette pas d'apprécier la situation sociale, d'enregistrer et de suivre exhaustivement les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus.

Il serait utile que la BTS établisse un bilan social annuel, dans les délais, comportant toutes les données sur l'emploi, les rémunérations, les sécurités sociales, la formation, les relations professionnelles ainsi que toute autre information jugée utile sur ses salariés.

8. Dépassement du plafond du débit en compte du personnel (régularisé)

Les facilités de caisse accordées au personnel de la BTS sont régies par la note n°109N/2016 du 23 novembre 2016. Cette note prévoit que "Le plafond de débit en compte au titre de la facilité de caisse à accorder au personnel de la Banque ayant un salaire domicilié sur les livres de la succursale est fixé au montant brut de deux salaires".

Toutefois, l'examen de la situation des débits en comptes du personnel de la Banque arrêtée au 31 décembre 2016, nous a permis de constater un dépassement par rapport à la limite sus indiquée d'un montant de 49 091 dinars.

En outre, nous avons constaté le non-respect des dispositions de la note susvisée qui prévoit que « l'agence succursale doit procéder à la régularisation systématique des comptes débiteurs du personnel, plus un engagement qui doit être signé par la personne concernée, ayant enregistré un dépassement de la limite autorisée en débit de compte ».

Cette situation est contraire aux procédures en vigueur au niveau de la banque.

Nous recommandons de respecter la limite de la facilité de caisse accordée au personnel telle que prévue par la note n°109N/2016 du 23 novembre 2016.

Les dépassements de la limite prévue par ladite note doivent être régularisés en conséquence.

9. Nature du compte "103"(régularisé)

L'examen des comptes du personnel de la BTS, nature "103" nous a permis de constater l'existence de deux comptes pour les deux agents suivants :

Code Client	Agence	Nature du compte	Numéro de compte	Date d'ouverture du compte
622	25	Actif	880163	26/05/2006
			880248	06/01/2010
374289	25	Actif	880323	20/01/2014
			1220510	20/01/2014

Nous recommandons d'autoriser un seul compte, nature "103" pour chaque agent de la Banque afin d'éviter le double octroi des avantages.

10. Gestion des congés (régularisé)

L'examen d'un échantillon des demandes de congé au cours de l'année 2016, nous a permis de constater que :

- Ces demandes ne sont pas, systématiquement, déposées suffisamment à l'avance, une semaine au moins avant la date de sortie effective, conformément à la note de service n°10/2009 ;
- Certaines demandes de congé ne sont pas signées par le responsable concerné et ne contiennent pas la date de la demande, le numéro de téléphone et l'adresse de l'intéressé durant la période de congé.
- Certains départs en congés n'ont pas été matérialisés par des titres de congés bien que la note d'organisation 054N/2013 du 21 janvier 2013 prévoit que « tout départ en congé doit être matérialisé par titre de congé ».
- Les reprises de travail après la période de congé ne sont pas toujours matérialisées par une attestation de reprise.

Cette situation n'assure pas un suivi efficace et rigoureux des congés du personnel de la BTS et peut entraver la marche normale de ses activités.

Il est recommandé de se conformer à la réglementation interne de la BTS en vigueur en matière de congés accordés aux personnels.

11. Avance sur primes (régularisé)

Les avances sur primes sont régies par les notes de la direction générale n° 39/2014 et n° 47/2014. Elles sont accordées dans les conditions suivantes :

- L'avance sur primes est calculée sur la base de 90% des primes stables avec un plafond de 16 000 dinars ;
- Elle est accordée aux employés sur les ressources propres sans intérêt, remboursable trimestriellement et sur une période allant d'une année à quatre années ;
- Le renouvellement de cette avance est subordonné au remboursement des avances en cours ;

Toutefois, l'audit de l'application de ces conditions nous a permis de constater que cette prime est accordée sur les fonds propres de la BTS, elle n'est pas prévue par le règlement du fonds social.

Cette situation est contraire à la réglementation en vigueur

Nous recommandons à la banque d'actualiser le règlement interne du fonds social pour inclure le prêt accordé au personnel de la BTS sous forme d'avance sur primes.

12. Procédures de gestion de la formation professionnelle :(régularisé)

L'examen des procédures de gestion de la formation nous a permis de relever les insuffisances suivantes :

- La BTS n'a pas établie, un programme de formation de son personnel.
- Le taux de participation du personnel de la BTS aux actions de formation est jugé faible. Il se détaille comme suit

Effectifs employés	Total effectifs	Nombre de participant	Taux de participation
cadres	183	107	36%
agents	107		
TOTAL	291		

Cette situation n'est pas de nature à assurer une gestion optimale du budget de formation dont dispose la BTS.

Nous recommandons d'améliorer les procédures de formation du personnel et de remédier à ces insuffisances dans les meilleurs délais.

13. Comité de formation (régularisé)

Notre intervention nous a permis de constater l'absence d'un comité de formation. Ce comité a pour objectif d'approuver le planning de formation et de veiller à son exécution.

Cette situation ne permet pas d'assurer l'amélioration des compétences du personnel de la BTS et d'optimiser le budget alloué à la formation continue du personnel.

Nous recommandons la création d'un comité de formation afin d'assurer l'efficacité des actions de formation effectuées au sein de la BTS.

14. Missions à l'étranger (régularisé)

L'audit des dossiers de missions à l'étranger nous a permis de relever ce qui suit :

- Non-respect de la circulaire du premier ministre n° 27-2005, prévoyant l'obligation de transmission du dossier au ministère concerné dans le délai de 10 jours séparant la date de début de la mission de la date d'envoi du dossier au ministère concerné.

Nous recommandons de se conformer aux procédures légales et réglementaires en vigueur.

15. Gestion de la présence :(non régularisé)

L'examen de la procédure de gestion et de suivi de la présence, nous a permis de constater le non-respect de la note de la direction générale n° 20/2015 qui prévoit l'obligation pour le personnel de pointer à chaque entrée et sortie. En effet, le pointage se fait une seul fois par jour, comme le montre le tableau suivant :

Matricule	Date	L'heure d'entrée (1)	L'heure de sortie (2)	L'heure d'entrée (3)	L'heure de sortie (4)
34	02/01/2017	Absence pointage	Absence pointage	Absence pointage	17,11
36	02/01/2017	7,50	A, P	A, P	A, P
55	02/01/2017	7,39	A, P	A, P	A, P
68	02/01/2017	7,39	A, P	A, P	A, P
91	02/01/2017	A, P	A, P	A, P	17,21
108	02/01/2017	7,53	A, P	A, P	A, P
165	02/01/2017	8,58	A, P	A, P	A, P
169	02/01/2017	7,38	A, P	A, P	A, P
184	02/01/2017	8,03	11,51	A, P	A, P
194	02/01/2017	7,33	A, P	A, P	A, P
197	02/01/2017	8,11	A, P	A, P	A, P
204	02/01/2017	8,5	A, P	A, P	A, P
208	02/01/2017	A, P	A, P	17,1	A, P
232	02/01/2017	7,48	A, P	A, P	A, P
237	02/01/2017	8,28	A, P	A, P	A, P
245	02/01/2017	8,11	11,52	A, P	A, P
259	02/01/2017	8,03	12,01	A, P	A, P
260	02/01/2017	8,05	A, P	A, P	A, P
271	02/01/2017	A, P	A, P	13,23	17,25
283	02/01/2017	7,54	A, P	A, P	
292	02/01/2017	A, P	A, P	A, P	18,1
302	02/01/2017	6,15	A, P	A, P	
303	02/01/2017	A, P	A, P	A, P	17,36
306	02/01/2017	8,19	A, P	A, P	A, P

En outre, nous avons constaté l'absence d'un entretien périodique de la pointeuse ainsi que l'absence d'un contrat de maintenance du matériel de pointage.

Cette situation ne permet pas de garantir le respect systématique des horaires de travail.

Nous recommandons de pallier à l'ensemble des insuffisances relatives aux procédures de suivi et de contrôle de la présence du personnel.

16. Prêt crédit direct :(régularisé)

L'examen de la situation d'endettement de certains agents de la BTS, nous a permis de constater l'existence d'un dépassement de la limite autorisée :

MOIS	MATRICULE	DATE ENTREE	LIBELLE RUBRIQUE	Montant retenu	salaire brut	taux d'endettement
9	147	01/11/2002	Prêt crédit direct	1 342,33	2 990,88	45%
1	231	01/04/2008	Prêt crédit direct	1 226,07	2 834,43	43%
2	231	01/04/2008	Prêt crédit direct	1 226,07	2834,426	43%
3	231	01/04/2008	Prêt crédit direct	1 226,07	2 834,43	43%

Cette situation n'est pas conforme aux procédures en vigueur.

Nous recommandons de respecter les procédures en vigueur relatives au plafond du taux d'endettement.

17. Gestion des congés :(régularisé)

L'examen des procédures de gestion des congés nous a permis de relever ce qui suit :

- Le logiciel de gestion des congés n'est pas intégré avec le logiciel de la paie :
- Absence d'un planning des congés établi au début de l'année. :
- Les demandes de congés ne sont pas toutes datées. Certaines demandes ne comportent pas toutes les données nécessaires (adresse, N° du téléphone ...).

L'existence de telles situations ne permet pas un suivi rigoureux des congés

Nous recommandons de pallier à l'ensemble de ces insuffisances dans les meilleurs délais.

II Nouveaux points relatifs à l'exercice 2018

1. Les autorisations de sortie

L'examen des autorisations de sortie nous a permis de relever les insuffisances suivantes :

- Les autorisations de sortie ne sont pas pré numérotées.
- Quelques autorisations de sorties ne comportent pas toutes les mentions nécessaires.
- Quelques dépassements qu'on relevés ne sont pas tolérables (il ne faut pas dépasser les deux heures pour l'horaire de la double séance et une heure pour l'horaire de la séance unique).

Une telle situation ne permet pas de respecter les procédures de vigueur en matière d'assiduité et de suivi des horaires de travail.

MAT	Date	Heure de départ	Heure d'arrivé	Commentaires	Motif de sortie
37	04/04/2018	15h00	x	l'heure d'arrivée n'est pas mentionnée	✓
309	x	15h00	17H10	dépassement de 0h10	✓
284	06/04/2018	15h00	17h15	dépassement de 0h15	✓
237	17/04/2018	x	x	les heures de départ et d'arrivée n'ont pas été mentionnées	✓
4	11/07/2018	12h00	14h00	dépassement de 1h00	✓
4	20/07/2018	12h00	14h00	dépassement de 1h00	x
129	26/07/2018	09h30	11h00	dépassement de 0h30	x
4	03/08/2018	12h00	14h00	dépassement de 1h00	x
37	27/08/2018	12h00	x	l'heure d'arrivée n'est pas mentionnée	✓
4	29/08/2018	12h00	14h00	dépassement de 1h00	✓
186	29/08/2018	08h00	10h00	dépassement de 1h00	✓
229	21/09/2018	15h00	17H15	dépassement de 0h15	✓

Nous recommandons de pallier à ces insuffisances dans les plus brefs délais.