École des Hautes études commerciales

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Spécialité : Finance et comptabilité

Thème :

Introduction de la digitalisation et son impact sur la performance du dispositif de contrôle interne et de la gestion des risques

Etude de cas : BNP Paribas El Djazair

Elaboré par :

Boutouil Aboubaker Essedik

Encadré par :

Pr. Lebsaira Meriem

Professeur à l'EHEC

12ème promotion de l'EHEC

Année universitaire

2024/2025

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes parents qui m'ont accompagné durant ce long périple et m'ont soutenu et fait confiance jusqu'about et sans qui tout cela n'aurait jamais été possible.

Je le dédie également à ma grand-mère et ma tante paix à leur âme, qui m'ont soutenu dans mes études qui aurait aimé être là à assister à l'accomplissement de ce travail mais aussi du chapitre de ma vie

Je le dédie à mon frère et ma sœur Ayoub et Manel et le reste de ma famille

Je le dédie à mes camarades du club Soleil HEC qui ont été bien plus que de simples camarades mais une réel deuxième famille, il sera impossible d'oublier toutes les réalisations faites ensemble, le chemin parcouru ainsi que les souvenirs forgés ensemble, à chacun d'entre eux je souhaite un avenir plein de réussite.

Je le dédie à mes camarades de promo notamment de la spécialité finance et comptabilité dont les liens tissés durant ces 5 ans ne peuvent pas être ignoré à travers les bon et les mauvais moments traversé ensemble et à qui de même souhaite tout le meilleur.

Je le dédie également à mes amis qui ont été un support indéniable durant la réalisation de ce mémoire et bien au-delà dont mon éternel camarade et bras droit Miguel Garrido, mais également à mes amis du collectif « Politique » dont les diverses et nombreuses discussions partagées m'ont permis de devenir mature et de me forger.

Je le dédie également au monde entier et a ceux qui souhaiterait le lire espérant avoir établie une contribution modeste au monde de la recherche

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à Dieu le tout puissant de m'avoir mis sur le chemin du savoir et de la réussite et de m'avoir donné le courage, la volonté et la patience d'accomplir ce travail.

Ensuite mes remerciements vont à l'encontre de mon encadrante ***Mme Lebsaira Meriem*** pour son soutien, son omniprésence et ses conseils qui m'ont été si utiles et précieux dans la rédaction de ce mémoire. Toute notre gratitude est dirigée vers elle pour avoir contribué à la réalisation de ce mémoire.

Mes sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de consacrer un peu de leur précieux temps de lire et d'évaluer ce travail.

Nous tenons à remercier également l'ensemble des enseignants de l'Ecole, ainsi que le staff administratif pour tout leur support durant ses 2 années de spécialité aussi bien sur le plan théorique que pratique et qui ont culminé dans la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier le Directeur de la BNP Paribas El Djazair pour avoir accepté de m'accueillir au sein de son établissement, ainsi qu'à la responsable RH de la formation de BNPP ED ***Mme Bouldjadj Karima Amel*** pour m'avoir présenté cette opportunité et veillé sur le bon déroulement du stage au sin de la banque.

Je tiens enfin a remercier la responsable contrôle permanent Mme ***Yanes Rym et Sebbah Ibrahim*** ainsi qu'à l'ensemble des contrôleurs et collaborateurs du département OPC pour leur accueil, leur amabilité et leurs compréhension et collaboration ainsi que leurs précieux conseils

Les aides reçus de toutes ces respectueuses personnes nous ont permis d'aller au terme de ce projet.

Liste des Schémas :

Liste des Tableaux :

Liste des abréviations :

ACFE : Association des Examinateurs Certifiés en Fraude
ACPR/AMF : Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution/ Autorité des Marchés Financiers
BNPP ED : BNP PARIBAS El Djazair
BOCI : Back office commerce internationale
BU : Business unit
CI : Contrôle interne
CIB : Carte Interbancaire
COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CP : Contrôle permanent
CRM : Customer Relationship Management
CRMO : Contrôleur Risque Middle Office
CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive
DCI :Dispositif de contrôle interne
ERP : Enterprise Resource Planning
GRC : Governance , risk , compliance
IA : Intelligence artificiel
IBR : Independent Business Review
IT : Technologies de l'information
KRI : key risk indicator/ indicateur clé du risque
LCP : Plan local de contrôle
LdD : Ligne de défense
MES : Manufacturing Execution System
OPC : Controle permanent opérationnel
ORC :Contrôle du risque operationnel
PCG : Plan de contrôle globale
PSF :Point de contrôle fondamentale
RCSA : Risk and Control Self-Assessment
RGPD : Règlement général sur la protection des données
RPA : Robotic Process Automation,
SAP : Systems, Applications and Products in Data Processing
SIGR : Système d'Information pour la Gestion des Risques
SQL : Structured Query Language

Sommaire

Résumé :

Cette étude analyse l'intégration de la digitalisation dans le contrôle interne en termes d'efficacité et de performance. Elle vise à identifier les modalités d'introduction des outils digitaux et leurs impacts sur les dispositifs existants. Une méthodologie qualitative a été adoptée, reposant sur l'observation et des questionnaires, appliquée au département de contrôle permanent opérationnel de BNP Paribas El Djazair. L'analyse a permis de diagnostiquer le système actuel, d'en cerner les forces et faiblesses, et de proposer un processus digitalisé adapté aux besoins de l'organisation.

Mots-clés : digitalisation, contrôle interne, gouvernance, performance, gestion des risques, BNP Paribas El Djazair.

Summary :

This study analyzes the integration of digitalization into internal control in terms of efficiency and performance. It aims to identify the methods of introducing digital tools and their impact on existing systems. A qualitative methodology was adopted, based on observation and questionnaires, and applied to the operational permanent control department of BNP Paribas El Djazair. The analysis made it possible to assess the current system, identify its strengths and weaknesses, and propose a digitized process tailored to the organization's needs.

Keywords: digitalization, internal control, governance, performance, risk management, BNP Paribas El Djazair.

الملخص

الرقمية الأدوات إدخال متطلبات تحديد إلى تهدف .والأداء الفعالية حيث من الداخلية الرقابة في الرقمنة دمج الدراسة هذه تُحلل الدائمة المراقبة قسم على تطبيقها وتم ،والاستبيانات الملاحظة على تعتمد نوعية منهجية اعتماد تم .القائمة الأنظمة على وتأثيراتها واقتراح ،فيه والضعف القوة نقاط وتحديد ،الحالي النظام بتشخيص التحليل سمحت .الجزائر BNP Paribas بنك في التشغيلية .المنظمة احتياجات مع تتناسب رقمية عملية

.الجزائر باريبا بي إن بي ،المخاطر إدارة ،الأداء ،الحوكمة ،الداخلية الرقابة ،الرقمنة :المفتاحية الكلمات

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale :

Dans un monde en perpétuelle évolution, caractérisé par une globalisation croissante, une complexité économique grandissante et une incertitude permanente, les organisations sont contraintes d'adapter leurs dispositifs de gouvernance et de renforcer leur résilience face aux aléas. Cette nécessité d'adaptation s'impose avec d'autant plus d'acuité que les environnements dans lesquels évoluent les entreprises se transforment rapidement, rendant les modèles traditionnels de gestion souvent obsolètes. Les bouleversements géopolitiques, marqués par des rivalités multipolaires, des conflits régionaux et une recomposition constante des alliances internationales, viennent perturber les équilibres économiques mondiaux et fragiliser les chaînes d'approvisionnement. Parallèlement, les crises économiques successives, qu'elles soient liées à des chocs financiers, à des pandémies ou à des fluctuations brutales des marchés, accentuent l'instabilité et la volatilité auxquelles les organisations doivent faire face. En outre, les scandales financiers internationaux, souvent révélateurs de failles dans les mécanismes de contrôle et de gouvernance, ont profondément modifié la perception et les attentes des parties prenantes, renforçant les exigences en matière d'éthique et de transparence. Enfin, les mutations technologiques, rapides et disruptives, modifient non seulement les modes de production et de gestion, mais également les risques associés, imposant une révision permanente des approches managériales et des dispositifs de gestion des risques.

Dans ce contexte complexe et mouvant, les exigences de transparence, d'éthique et de conformité n'ont jamais été aussi pressantes. Les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, se trouvent soumises à une pression croissante de la part des régulateurs, des investisseurs, des clients et de la société civile pour rendre compte de leurs pratiques, garantir la fiabilité et la sécurité de leurs opérations, et démontrer leur responsabilité sociale et environnementale. Cette exigence accrue de reddition de comptes s'inscrit dans une dynamique globale où la confiance devient un capital essentiel, conditionnant la pérennité et la performance des organisations. C'est dans ce climat exigeant que le contrôle interne s'est progressivement imposé comme un pilier essentiel de la gouvernance d'entreprise, non plus comme une simple obligation formelle, mais comme un véritable levier stratégique.

Historiquement, le contrôle interne était souvent perçu comme un ensemble de procédures techniques destinées à prévenir les fraudes ou à garantir la conformité réglementaire. Cette vision, centrée sur la dimension défensive, limitait la portée du contrôle interne à des actions correctives et à la sécurisation des processus comptables et financiers. Cependant, au fil du temps, sa portée s'est considérablement élargie, devenant un véritable outil stratégique de pilotage. Il ne s'agit plus seulement d'assurer la régularité comptable ou la conformité des processus, mais bien de contribuer activement à l'atteinte des objectifs de l'organisation, en intégrant la gestion des risques, l'amélioration continue, la performance et la transparence. Cette mutation reflète une prise de conscience croissante que le contrôle interne peut anticiper les risques, optimiser les ressources, favoriser l'innovation et soutenir la création de valeur durable. Cette évolution est notamment

illustrée par les référentiels internationaux, tels que le COSO, qui ont structuré le champ du contrôle interne en l'inscrivant dans une logique d'anticipation proactive et de maîtrise globale des incertitudes, dépassant largement la simple conformité.

L'avènement de l'ère numérique, caractérisé par l'essor de l'intelligence artificielle, la généralisation de l'automatisation et l'explosion des volumes de données, a amplifié ces transformations en offrant de nouvelles opportunités, mais également en soulevant des défis inédits. La digitalisation, en révolutionnant les modes de fonctionnement des entreprises, a introduit un double mouvement : d'une part, elle offre des leviers inédits pour renforcer l'efficacité, la réactivité et la traçabilité des dispositifs de contrôle, permettant une meilleure détection des anomalies, une analyse plus fine des risques et une gestion plus agile des processus. D'autre part, cette mutation numérique expose les organisations à des risques nouveaux, souvent complexes à appréhender, tels que la cybersécurité, la défaillance algorithmique, la protection des données personnelles ou encore la dépendance accrue à des systèmes automatisés dont la fiabilité constitue un enjeu majeur. Ces risques, qui peuvent entraîner des conséquences opérationnelles, financières et réputationnelles lourdes, nécessitent une vigilance accrue et une adaptation constante des mécanismes de contrôle.

Dans ce contexte, la question de l'intégration de la digitalisation dans le contrôle interne devient centrale. Comment adapter les dispositifs traditionnels aux nouvelles réalités numériques ? Comment concilier agilité technologique et rigueur du contrôle ? Comment exploiter pleinement les potentialités offertes par les outils digitaux sans pour autant affaiblir les fondamentaux du dispositif ? Ce questionnement soulève des tensions et des doutes non seulement parmi les professionnels du contrôle et les directions, mais également au sein des instances dirigeantes, qui doivent arbitrer entre innovation et prudence. Toutefois, ces défis ouvrent également des perspectives prometteuses pour les entreprises capables de transformer leur contrôle interne en un système intelligent, évolutif et orienté vers la création de valeur, intégrant à la fois maîtrise des risques et performance organisationnelle.

Cependant, cette transition vers un contrôle interne digitalisé n'est pas exempte d'obstacles. Le manque de compétences spécifiques, souvent liées à la maîtrise des technologies numériques et à la compréhension des risques associés, constitue un frein majeur. Les résistances au changement, qu'elles soient culturelles, organisationnelles ou liées à des peurs liées à la perte de contrôle, ralentissent également l'adoption de nouveaux dispositifs. De surcroît, l'insuffisance d'une culture du risque numérique, encore embryonnaire dans de nombreuses organisations, limite la capacité à anticiper et à gérer efficacement les nouveaux risques. La fragmentation des systèmes d'information, parfois héritée de choix technologiques disparates, complique la mise en œuvre d'une vision intégrée du contrôle. Enfin, la difficulté à définir des indicateurs fiables de performance et de conformité dans un environnement technologique en constante évolution freine l'évaluation et l'amélioration continue des dispositifs. Par ailleurs, l'encadrement réglementaire, bien que de plus en plus présent, peine encore à suivre le rythme effréné des innovations technologiques, laissant parfois les entreprises dans une zone grise, à mi-chemin entre la conformité formelle et la réalité opérationnelle, ce qui génère incertitudes et risques juridiques.

Dans ce cadre complexe, il est essentiel de comprendre avec précision les prérequis nécessaires à une digitalisation efficace et de définir un cadre global cohérent pour le contrôle interne. L'identification des compétences, des outils, des processus et des méthodologies indispensables à cette transition permettra aux organisations de naviguer sereinement dans un environnement numérique en constante évolution. Une approche structurée et intégrée de la digitalisation du contrôle interne ne se limite pas à une simple modernisation technique, mais constitue un levier stratégique de premier ordre. Elle est non seulement cruciale pour garantir la conformité réglementaire et la performance opérationnelle, mais elle participe également au renforcement de la compétitivité et à la pérennité des entreprises. En établissant un cadre clair et adapté, les organisations seront mieux armées pour anticiper les défis, saisir les opportunités offertes par le numérique, et renforcer durablement leur résilience face aux incertitudes qui jalonnent leur environnement.

A ce titre, Ce mémoire se propose ainsi d'étudier cette transformation progressive du contrôle interne à l'aune des mutations globales du monde contemporain. Il s'agira d'analyser, dans un premier temps, les fondements théoriques et pratiques du contrôle interne et de la gestion des risques, en mettant en évidence leurs interactions et leurs complémentarités. Ensuite, une attention particulière sera portée aux défis spécifiques liés à l'intégration des outils digitaux dans les processus de contrôle, en identifiant les facteurs clés de succès, les limites et les perspectives d'évolution et ceux en répondant a la problématique centrale de notre étude qui se présente comme suit :

"Quelles sont les modalités d'introduction de la digitalisation dans les processus de contrôle interne et quels en sont les impacts ?"

Cette problématique soulève aussi différentes questions secondaires qui découle de cette dernière et qu'on peut classer comme suit :

- Comment peut-on définir le contrôle interne et quels en sont les éléments fondamentaux ?
- Comment se manifeste la digitalisation au sein du contrôle interne ?
- Dans l'éventualité d'une digitalisation au sein du contrôle interne de BNP Paribas El Djazair, quels sont les modalités nécessaires à une tel introduction et quel en sera l'impact sur le contrôle interne ?

Pour mieux appréhender la question principale nous avons émis les hypothèses suivantes :

- H1 : L'introduction de la digitalisation dans les processus de contrôle interne repose sur une combinaison de facteurs organisationnels, technologiques et humains.
- H2 : La digitalisation améliore l'efficacité, la fiabilité et la réactivité du contrôle interne dans les entreprises qui l'adoptent.
- H3 : L'intégration des outils digitaux dans le contrôle interne nécessite une transformation profonde des modes de gouvernance et de pilotage des risques

Ainsi, pour mieux cerner notre sujet nous adopterons les méthodes suivantes :

En premier lieu, nous utiliserons la méthodologie de l'étude qualitative et ceux via le biais de l'utilisation d'outils comme l'observation descriptive et l'utilisation de questionnaires à but qualitative afin de pouvoir en premier lieu évaluer l'efficacité du contrôle interne au sein de l'organisme d'accueil à savoir la BNP Paribas El Djazair tout en relevant ses points forts et point faibles. Avant de pouvoir en deuxième lieu grâce au données récoltés en plus de nos observations et déduction personnels pouvoir déduire les modalités nécessaires à la digitalisation du contrôle interne ainsi que les impacts potentiels que l'intégration d'outils digitaux auraient sur la performance du dispositif de contrôle interne.

Enfin, on a envisagé de structurer ce travail en deux parties : la première est théorique couvrira les deux premiers chapitres :

Le premier chapitre nous aidera à mieux comprendre le contrôle interne en couvrant les notions fondamentales de ce dernier et celle de la gestion des risques, élément centrale autour duquel le contrôle interne se base explorant aussi les liens entre eux et leur interaction, avant de le conclure par l'exposition des défis et perspectives d'évolution du contrôle interne.

Le deuxième chapitre lui se concentrera sur la digitalisation définissant cette dernière en exposant ses composantes et ses outils avant de parler de son impactes sur les fonctions de contrôle interne et comment ils optimisent ce dernier pour, aux finales, parler de la digitalisation du côté de la gestion des risques et comment il s'intègre au sein de cette dernière dans une optique théorique.

La deuxième partie est pratique, se focalisant autour du troisième chapitre, elle nous permettra d'appréhender le DCI d'abord en décrivant le déroulé du contrôle interne au sein de la BNPP ED avant d'en ressortir les points fort et points faibles pour en déduire au finale les modalités nécessaires et les impacts potentiels avant de finir par la présentation dans les recommandations d'un processus digitalisé pour la fonction étudié.

Faut-il signaler que pour des raisons liées à la nature complexe du thème, et l'étendu des activités de la BNPP ED et la complexité et grande étendu de son dispositif de contrôle interne, cette étude portera sur un seul département faisant partie des fonctions de contrôle, plus précisément le département de contrôle permanent opérationnel (OPC).

CHAPITRE 1 :
Notions de bases du contrôle interne et de la gestion des risques

CHAPITRE 1 : Notions de bases du contrôle interne et de la gestion des risques

Introduction :

Ce chapitre explore d'abord les principes fondamentaux du contrôle interne, en mettant en lumière ses objectifs, ses composantes et ses implications pour les organisations. Ensuite, nous examinerons la gestion des risques, en définissant ses concepts clés et en détaillant son processus de mise en œuvre. Nous aborderons également l'interaction entre le contrôle interne et la gestion des risques, en mettant en évidence leur complémentarité et leur rôle dans la gouvernance d'entreprise. Enfin, une réflexion sera menée sur les défis et perspectives contemporains auxquels ces disciplines sont confrontées, à l'ère de la digitalisation et des environnement toujours plus complexe et évolutifs auxquels font face les entreprises de nos jours. Et cela pour répondre à la question suivante : ***Comment peut-on définir le contrôle interne et quels en sont les éléments fondamentaux ?***

Section 01 : Le contrôle interne ; Les notions fondamentales

Dans cette première section, nous explorerons les bases du contrôle interne, en nous intéressant à ses concepts clés et à ses objectifs essentiels. Nous définirons ce qu'englobe le contrôle interne, en mettant en lumière ses mécanismes, ses composantes et son rôle stratégique dans la prévention des risques et l'optimisation des processus organisationnels.

1- Définition du contrôle interne

Le contrôle interne a connu dans sa vie plusieurs évolutions et adaptations au fil de son histoire ce qui a conduit à la naissance de plusieurs définition possible à ce dernier. En premier lieu d'un point de vue étymologique le contrôle interne vient de du terme anglais « Internal Control » (ou Business control dans le jargon Américain) , Dans ce contexte, le verbe « to control » implique le fait de conserver la maîtrise d'une situation, tandis qu'en français, le terme « contrôle » renvoie plutôt à l'action de surveiller quelque chose afin de l'en évaluer les conditions.

De ce fait certains auteurs comme Frederick BERNARD, Remi GAYRAUD et Laurent rousseau ont décider de définir le contrôle interne dans leur ouvrage comme suit : 'le Contrôle Interne est un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du

patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances'[1]

Une autre définition dit que le contrôle interne comme :' Le contrôle interne a pour fonction principale de mettre en place l'ensemble des dispositions, afin de rendre les risques acceptables pour l'entreprise'. En précisant notamment que le contrôle interne n'élimine pas les risques, pas plus qu'il ne garantit l'atteinte des objectifs. Il appartient à la fonction de pilotage de prendre les décisions nécessaires à leur atteinte et à la correcte couverture des risques.[2]

Quant au référentiel COSO, principale référentiel concernant le contrôle interne auquel est se réfère les contrôleurs et les auditeurs offre la définition suivante : Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.[3]

Cette définition évoque des concepts clés et souligne les points suivants concernant le contrôle interne :

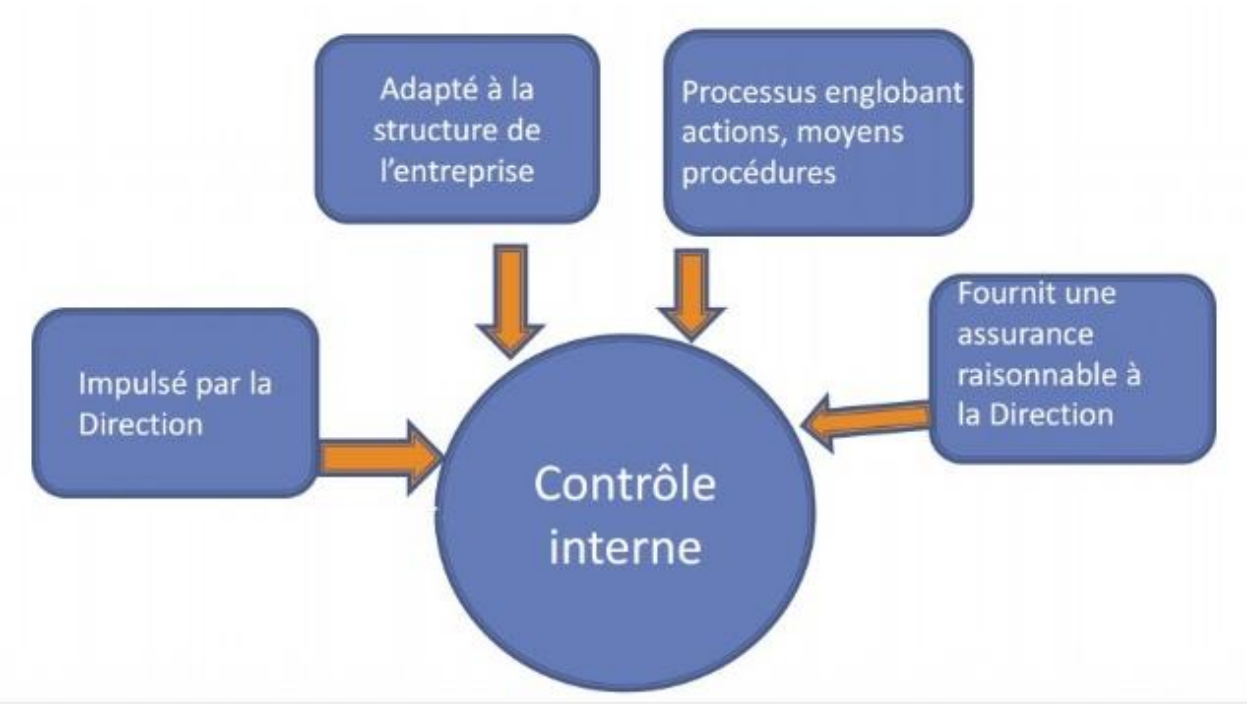
- Il vise à atteindre des objectifs répartis en plusieurs catégories, notamment ceux relatifs aux opérations, au reporting et à la conformité ;
- Il s'agit d'un processus continu fondé sur la réalisation de tâches et d'activités régulières, servant de moyen plutôt que de fin en soi ;
- Il est déployé par des personnes : il ne se limite pas à un ensemble de règles, de manuels de procédures, de documents et de systèmes, mais repose sur l'intervention de collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation ;
- Il offre à la direction générale et au conseil une assurance raisonnable, sans garantir une certitude absolue ;
- Il peut être adapté à la structure de n'importe quelle entité, offrant ainsi une flexibilité qui permet son application à l'ensemble de l'organisation ou à une entité spécifique, qu'il s'agisse d'une filiale, d'une division, d'une unité opérationnelle ou d'un processus métier particulier.

A partir de toute ces définitions nous pouvons les rassembler et proposer une définition globale qu'on peut formuler comme suit : Le contrôle interne désigne l'ensemble des dispositifs et processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et les collaborateurs d'une entité. Il a pour objectif de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs opérationnels, de reporting et de conformité, tout en rendant les risques acceptables pour l'organisation. Bien que ces mécanismes ne permettent pas d'éliminer totalement les risques ni de garantir la réalisation intégrale des objectifs – ces derniers dépendant également des décisions

[1]F.BERNARD , R.GAYRAUD,L.ROUSSEAU, Le Contrôle Interne ,4eme édition , ed MAXIMA , Paris , 2013 , P 23
[2]P.NOIROT ,J.WALTHER , Le Contrôle interne , Ed Afnor , Saint-Denis , 2009 , P 4
[3] B.GAINNIER , F.ARACTINGI , rapport de l'IFACI , 2018 , P 19

stratégiques de pilotage –, ils visent à protéger le patrimoine, à garantir la qualité de l'information, à appliquer les instructions de la Direction et à favoriser l'amélioration des performances globales de l'entreprise.

Schéma 1 : Les Grandes notions du contrôle interne



Source : Winner Soft , consulter sur Facebook

Il est aussi important de noter que dans certaines entreprises exposer à des risques plus fort ou dont la maitrise de ce dernier est au centres des préoccupations au titre des institutions financière comme les banques , les entreprises d'assurance , les entreprises exerçant dans des secteurs fortement règlementer , les multinationale cotes en bourse ainsi que les organisme institutionnel ont une vision plus vaste et stricte du contrôle interne pour faire face aux défis diverses auxquels ils font face , séparant de ce fait le contrôle interne en deux catégories : le contrôle permanent et le contrôle périodique.

1.1- <u>Le Contrôle permanent :</u>

Le contrôle permanent est un élément fondamental du dispositif global de contrôle interne, composé de deux niveaux essentiels : le niveau 1 et le niveau 2, le 1er niveau représentant les contrôles réaliser par les opérationnel durant la réalisation ou intégrer aux outils directement, quant aux contrôles de 2eme niveau ils sont exécuter par des contrôleurs d'une BU designer par la gouvernance de l'entreprise qui exerce divers contrôles. Il complète de manière intégrale le

contrôle périodique, habituellement assuré par l'inspection générale dans les établissements publics ou par l'audit interne. Dans ce contexte, le contrôle permanent se traduit par une surveillance continue des activités quotidiennes. « Les banques et les établissements financiers doivent désigner, un responsable chargé de la coordination et l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent »[1] Donc le contrôle permanent couvre la conformité, la sécurité et la validation des opérations réalisées, le respect des diligences liées à la surveillance des risques associés aux opérations.

La responsabilité du contrôle permanent peut être confiée à une ou à plusieurs personnes qui est le contrôleur.

1.2- Le Contrôle périodique :

Le contrôle périodique, également appelé audit interne, est une composante essentielle du dispositif de contrôle interne des entreprises. Il est réalisé a posteriori, c'est-à-dire après l'exécution des opérations, et vise à évaluer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'entreprise. [2]

Les missions principales du contrôle périodique incluent :

Vérification :

De la conformité des opérations et du respect des procédures internes.

De la maîtrise des risques et du niveau de risque effectivement encouru.

Diagnostic :

Évaluation de la cohérence et de l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent.

Appréciation de la qualité et de l'efficacité du fonctionnement de l'entité auditée.

Communication :

Fourniture aux dirigeants et aux organes délibérants d'une opinion professionnelle et indépendante sur le fonctionnement et le contrôle interne des entités auditées.

Suivi :

Assurance de la mise en œuvre effective des actions correctives décidées.

Alerte à la direction générale en cas de non-application des recommandations.

Le contrôle périodique est généralement assuré par des équipes dédiées au sein de l'entreprise, indépendantes des opérations quotidiennes, afin de garantir une évaluation objective et impartiale.[3]

---

[1] REGLEMENT N°2011-08 DE LA BANQUE D'ALGERIE RELATIF AU CONTROLE INTERNE DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS, 28/11/2011 , P 58

[2] www.Deloitte.com , consulter le 3/02/2025 a 12 : 31

[3] A.HERTOUCH, M. ACHIBANE, Le contrôle interne et la gestion des risques bancaires : cas des banques marocaines, revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit , N13 , Mars 2020 , P 904

On peut pour conclure résumé les différences entre le contrôle permanent et le contrôle périodique comme suit :

Tableau 1 : différence entre contrôle permanent et périodique

Critères	Contrôle interne permanent	Contrôle interne périodique
Définition	Contrôles réalisés en continu, au quotidien, par les opérationnels et leur hiérarchie, ainsi que par des fonctions dédiées indépendantes (gestion des risques, conformité).	Contrôles réalisés de manière ponctuelle, a posteriori, par l'audit interne ou des inspecteurs indépendants.
Objectif principal	Assurer la maîtrise des risques au fil de l'eau, vérifier le respect des procédures et la conformité des opérations en temps réel.	Vérifier l'existence, la conformité, le fonctionnement et la qualité du dispositif de contrôle permanent.
Responsables	Opérationnels, encadrement hiérarchique, fonctions de contrôle permanent (deuxième ligne de défense).	Audit interne, autorités de tutelle, contrôle périodique (troisième ligne de défense).
Fréquence	Continue, quotidienne ou régulière dans le cadre des activités courantes.	Ponctuelle, selon un plan d'audit annuel ou à la demande de la gouvernance.
Nature des contrôles	Contrôles de premier et deuxième niveau : autocontrôles, contrôles hiérarchiques, contrôles indépendants sur les opérations.	Contrôles d'audit approfondis, investigations spécifiques, vérifications globales ou ciblées.
Approche	Contrôle intégré aux processus opérationnels, avec un suivi permanent des risques et incidents.	Contrôle a posteriori, prenant du recul pour évaluer la performance globale du dispositif.
Rôle dans la gouvernance	Fournir une photo en temps réel de la gestion des risques et de la conformité pour les managers opérationnels et la direction.	Apporter une assurance indépendante à la direction générale et au conseil d'administration sur l'efficacité du contrôle interne.
Exemples d'activités	Suivi des procédures, analyse des incidents, mise à jour des contrôles, formation des équipes.	Missions d'audit, enquêtes sur incidents, revue des dispositifs, recommandations d'amélioration.
Complémentarité	Permet de détecter et corriger rapidement les anomalies et risques.	Permet de valider et améliorer le dispositif permanent, en apportant une vision critique et indépendante.

Source : Contrôle permanent et contrôle périodique, quelles complémentarités ?

https://www.revue-banque.fr/archive/controle-permanent-controle-periodique-quelles-com

2- Cadre référentiel et modélisation du Contrôle interne :

2.1- Le COSO et les composantes du contrôle interne

Dans les années 1980, face à une série de faillites jugées inhabituelles aux États-Unis, une commission dirigée par le sénateur Treadway mène une étude sur la mise en place d'un cadre de contrôle. Ces travaux aboutissent en 1992 à la création du premier référentiel de contrôle interne : le COSO. L'objectif fondamental de ce modèle est de déterminer la meilleure façon de maîtriser et sécuriser les activités d'une organisation.

Le COSO, du principe de sa définition du contrôle interne vu plus haut à découper les éléments de ce dernier en 5 parties qui sont :

- Environnement de contrôle,
- Évaluation des risques,
- Activités de contrôle,
- Information et communication,
- pilotage.[1]

Mais le COSO dans ses versions primaires qui fut nommer COSO 1 ne resta pas insensible à la difficulté de la gestion des risques, alors cette dernière fut intégrée donnant le modèle de l'Entreprise Risk Management aussi plus communément appelée COSO 2, qui reste aujourd'hui la version la plus communément utiliser dans l'établissement des procédures de contrôle interne de l'entreprise.

L'Enterprise Risk Management identifie huit éléments et quatre objectifs de contrôle interne : Les huit éléments sont :

- **Environnement interne :** Il constitue comme dans le référentiel COSO les fondements du contrôle interne et appréhende la Gestion du Risque telle qu'orchestrée par la direction générale, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance
- **Fixation des objectifs :** Les objectifs de l'entreprise doivent être fixés en fonction de l'appétence de l'organisation pour les risques. Ce sont ces objectifs qui déterminent les risques acceptables et en conséquence le dispositif de contrôle interne à mettre en place afin de circonscrire les risques
- **Identification des événements :** Il s'agit d'identifier l'ensemble des risques affectant l'organisation et ses activités, puis de les regrouper et classifier de manière structurée en grandes catégories : stratégique, financier, juridique et réglementaire, opérationnel, image, ainsi qu'humain et sociétal, Environnement et sanitaire. La nature de ces risques est définie comme suit : Interne (endogène) et externe (exogène)
- **Évaluation des risques :** Il s'agit d'évaluer l'exposition brute de l'organisation aux risques, sans dispositif de maîtrise, en analysant trois critères : l'impact (majeur, significatif, limité), la quantification financière éventuelle (en pourcentage du résultat ou en valeur d'exposition), et la probabilité de survenance (très rare à très probable).

[1] F.BERNARD , R.GAYRAUD,L.ROUSSEAU, Le Contrôle Interne ,OPCIT , P 25

- **Traitement des risques :** Il s'agit de classer les risques en fonction de leur nature intrinsèque et de leur lien avec les processus, tout en alignant cette classification sur la stratégie de gestion adoptée : élimination, transfert ou maîtrise interne des risques.
- **Activités de contrôle :** Les activités de contrôle visent à assurer l'application des normes et procédures établies par la direction et le management pour une meilleure maîtrise des risques. Elles se déclinent en plusieurs catégories : détectif ou préventif, informatique ou manuel, hiérarchique ou opérationnel.
- **Information et communication :** L'information doit être pertinente, précise, exacte, en temps voulu et diffusée au bon destinataire. Sa circulation doit être multidirectionnelle (descendante, ascendante et transversale), et intégrer les informations externes. La communication est l'outil indispensable pour la transmission de l'information – notamment les directives de la Direction Générale – et ses caractéristiques essentielles sont l'efficacité et la clarté
- **Pilotage :** Le système de pilotage permet de valider que le Contrôle Interne est efficace. Il doit intégrer le traitement des faiblesses de Contrôle Interne détectées dans le but de renforcer l'atteinte des objectifs[1]

Les quatre objectifs sont d'ordre

- **Stratégiques,**
- **Opérationnels,**
- **Reporting,**
- **Conformité[2]**

Schema 2 : les composantes du contrôle interne selon le COSO 2

[1] F.BERNARD , R.GAYRAUD,L.ROUSSEAU, Le Contrôle Interne ,OPCIT , P 27 , 30-33
[2] IDEM

Source : IFAC revue de l'Audit et du contrôle interne , n 215 ,2013

2.2- Les Principes du contrôle interne :

En 20013, la Treadway commission a mis à jour son référentiel en donnant naissance au COSO 3. La principale actualisation concerne la codification des 17 principes. Chaque composante des cinq composantes principales du contrôle interne défini par le COSO se divise en plusieurs principes, l'on dénombre 17 principes à suivre repartie entre les 5 composante qu'on peut regrouper dans le tableau suivant :[1]

Tableau 2 : Les principes du contrôle interne

Environnement de contrôle	1.Fais la démonstration de l'engagement envers l'intégrité et les valeurs éthiques 2. Exerce une responsabilité de surveillance 3. Établi des structures, des pouvoirs et des responsabilités 4. Témoigne d'un engagement envers la compétence 5. Instaure pour chacun une obligation de rendre compte à L'égard du contrôle interne
Evaluation des risques	6. Fixe des objectifs suffisamment précis 7. Identifie et analyse les risques 8. Évalue le risque de fraude 9. Identifie et analyse les changements importants
Activité de contrôle	10. Sélectionne ou conçoit des activités de contrôle

[1] IFACI , revue de l'Audit et du contrôle interne , n 215 ,2013

	11. Sélectionne ou conçoit des contrôles généraux à l'égard de la technologie 12. Déploie des activités de contrôle au moyen de politiques et de procédures
Information et communication	13. Utilise des informations pertinentes 14. Communique à l'interne 15. Communique à l'externe
Activité de suivie	16. Effectue des évaluations continues ou ponctuelles 17. Évalue et communique les déficiences

Source : Réaliser par nos soins.

Cette mise à jour du référentiel, a mis l'accent également sur le rôle du conseil D'administration notamment via le billet des comités d'audit dans la surveillance du contrôle Interne. Plus précisément, le COSO 3 souligne [1]:

- Le rôle du conseil d'administration dans l'environnement de contrôle, notamment dans L'établissement d'attentes claires concernant l'intégrité et l'éthique, les conflits D'intérêts, le respect des codes de conduite et autres questions.

- L'évaluation par le conseil d'administration du risque de contournement des contrôles Internes par la direction et l'examen soigneux qui doit être fait de la possibilité que la Direction contourne de tels contrôles.

- L'établissement et le maintien d'une communication ouverte entre la direction et le conseil d'administration, et l'établissement de lignes distinctes de communication, telles que des lignes de dénonciation.

3- Le Rôle, les Objectifs et la mise en œuvre du Contrôle Interne :

3.1- Le Rôle et les missions du contrôle interne :

Les entreprises et le milieu dans lequel elles évoluent deviennent de plus en plus complexes. Les contraintes et les menaces s'accumulent pour générer un flux ininterrompu de réorganisations, de refontes des processus, de plans d'actions et de procédures palliatives. Le contrôle interne est une démarche visant à améliorer la capacité des entreprises et de leur management à gérer les contraintes, fédérer les actions et renforcer la gouvernance et le pilotage de l'entreprise. Il apporte aux dirigeants une réelle aide à la décision, permettant d'agir sur tous les leviers d'amélioration des performances de l'entreprise, et devient ainsi un véritable instrument de création de valeur.[2]

[1] H.El Halaoui , K.Makayssi, S.Kabbaj.« How companies choose their type of funding: Aeronautical Industry? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2» , 2020, P 786

[2] P.NOIROT , J.WALTHER , Le Contrôle interne , OPCIT , P 3

Le contrôle interne est exercé par des contrôleurs internes, salariés de l'entreprise ou agents de la collectivité. Les missions du contrôle interne sont multiples. Le contrôleur interne :

Structure la démarche et le cadre méthodologique de contrôle interne, en les adaptant aux enjeux, au fonctionnement, à l'environnement et aux risques de l'organisation.

Définit l'ensemble des mesures et systèmes de contrôle interne de l'organisation et le plan d'actions pour les déployer, en se basant sur l'évaluation des risques. Le dispositif de contrôle interne peut se décliner sous plusieurs formes, du règlement à la mesure de protection tangible, en passant par des opérations de vérification ou des procédures très formalisées.

Met en place le plan d'actions et les systèmes de contrôle en s'appuyant sur les équipes opérationnelles.

Assure la supervision du contrôle interne, vérifie le respect et la bonne application des mesures et systèmes de contrôle et analyse leur efficience et leur pertinence. Il identifie les actions prioritaires à surveiller et les modalités de vérification.

Adapte en continu les systèmes de contrôle aux contraintes de terrain, aux évolutions réglementaires, aux nouveaux risques et aux spécificités de l'organisation[1]

3.2- Les Objectif du contrôle interne :

Le contrôle interne répond à trois niveaux de besoins :[2]

- . L'intégration et la prise en compte des risques liée à la mondialisation, à l'intégration des marchés, à la dématérialisation De l'économie et à la globalisation financière. Ces tendWances et phénomènes marquants de l'économie mondiale au cours des dernières décennies se sont traduits par un accroissement des risques auxquels sont exposées les entreprises. Afin de limiter l'exposition à ces risques, le contrôle interne permet la mise en place de mesures appropriées.
- Le développement et la sécurisation des systèmes d'information. Avec l'essor des nouvelles technologies de l'information, les vulnérabilités de certains systèmes mal conçus ou insuffisamment protégés ont augmenté. En conséquence, il est plus que nécessaire d'apporter des réponses à ces nouveaux risques.
- La rationalisation de certaines pratiques en entreprise et la limitation d'éventuelles dérives comme le laxisme dans l'application des règles et des procédures, le non-respect des règles de contrôle ou de sécurité ou encore les cas de fraudes en interne. Cette situation est due à la perte de certains repères et au défaut de règles éthiques et déontologiques

De plus , le contrôle interne répond a 7 Objectif :[3]

---

[1] www.value-associates.fr , le contrôle interne definition , le 05/02/2021 , consulte le 3/03/2025
[2] K.AFEF ,M.ABDELLI ,I.BEN SLIMEN,W.AJILI ,Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne , Edition DUNOD , Malakoff , 2022 , P 6-7
[3] K.AFEF ,M.ABDELLI ,I.BEN SLIMEN,W.AJILI , OPCIT , P 9-12

- **Protection et sauvegarde du patrimoine :** La protection vise à préserver et développer le patrimoine de l'entreprise, englobant ses actifs matériels (équipements, stocks, clients) et immatériels (savoir-faire, image, compétences). Le contrôle interne joue un rôle préventif en limitant les risques de négligence, d'erreur ou de fraude, permettant de les détecter et de les réduire efficacement.
- **Fiabilité et qualité de l'information :** gérer consiste à prendre des décisions basées sur des informations de qualité, c'est-à-dire intelligibles, fiables et pertinentes. Le contrôle interne garantit cette qualité en assurant une séparation des tâches, une identification claire des sources et des destinataires des informations, ainsi qu'un système comptable fiable pour des transactions conformes aux normes en vigueur.
- **Respect des règles de gestion :** Lorsque les procédures internes ne respectent pas les règles de gestion définies par la direction, le contrôle interne vise à instaurer des méthodes pédagogiques et des sécurités durables pour garantir leur application. Cela repose sur un suivi systématique, une supervision continue et un contrôle a posteriori
- **Amélioration des performances :** Selon l'Ordre des Experts-Comptables français, le contrôle interne est une discipline de gestion qui optimise l'efficacité des ressources pour assurer la pérennité de l'entreprise. Son coût est souvent minime comparé aux bénéfices en termes de sécurité et de performance. En revanche, l'absence de contrôle interne peut entraîner des pertes de performance, voire une défaillance de l'entreprise
- **Développement de la rigueur :** Le contrôle interne structure et régule les activités de l'entreprise, instaurant rigueur et gestion rationnelle. Il offre aux dirigeants un cadre sécurisé leur permettant de déléguer sereinement les responsabilités. Ainsi, ils peuvent se concentrer sur leurs missions stratégiques, telles que la planification et l'élaboration des objectifs.
- **Conformité aux différentes réglementations :** Le respect de la réglementation est essentiel à la sécurité et à la pérennité de l'entreprise. Le contrôle interne veille à sa conformité continue aux lois en vigueur. Face à la diversité des réglementations (comptables, fiscales, commerciales, environnementales, etc.), l'entreprise doit s'organiser pour les comprendre, suivre leur évolution, les intégrer dans ses procédures internes et former ses salariés en conséquence.
- **Identification des nouveaux risques :** Le contrôle interne repose sur l'identification et l'évaluation des risques liés aux activités de l'entreprise, en cohérence avec la stratégie de prise de risque définie par la direction. Il doit permettre de repérer de nouveaux risques pouvant affecter l'efficacité de l'entreprise et de détecter les signes avant-coureurs des changements nécessaires, facilitant ainsi leur mise en œuvre.

3.3- La mise en œuvre du Contrôle interne :

3.3.1 – le lancement d'un processus de contrôle interne

Pour lancer le processus de contrôle interne, il est essentiel de définir une zone pilote et de préparer un calendrier précis. Ce projet se décline en trois étapes majeures :

a/Vérification des conditions initiales

Avant tout, il faut confirmer que trois éléments fondamentaux sont en place :

- La mission est-elle clairement définie pour tous les participants ?
- Les leviers de succès ont-ils été correctement identifiés et mobilisés par le responsable ?
- Les règles applicables sont-elles bien connues de chacun ?

b/Implémentation des mesures spécifiques

Une fois les conditions préalables validées, l'étape suivante consiste à déterminer, par des séances de remue-méninges, les dispositifs à mettre en œuvre en se basant sur l'analyse des risques. Si une cartographie des risques est disponible, elle constituera le socle de cette réflexion, et la contribution du gestionnaire de risques[1] sera indispensable. Il est également crucial que les responsables des secteurs concernés s'approprient cette approche.

c/Évaluation et validation

Pour détecter d'éventuelles failles et atteindre un niveau satisfaisant de maîtrise, les dispositifs sont regroupés par familles, ce qui permet de révéler leurs insuffisances. Des corrections sont apportées au besoin et plusieurs itérations peuvent être nécessaires. La phase finale du projet consiste à vérifier l'exhaustivité et la pertinence des tests, en établissant des règles de conduite précises pour chaque dispositif et en ajustant, si besoin, le référentiel.

En résumé, il convient de travailler avec méthode, en prenant le temps nécessaire et en favorisant une approche collaborative au sein de l'équipe.

3.3.2- Le processus de fonctionnement du dispositif de contrôle interne :

Le contrôle interne s'exerce dans le cadre d'une démarche structurée et personnalisée à l'organisation. Transversal et collectif, le contrôle interne exige de la méthode et une grande rigueur, à toutes les étapes du processus.[2]

- **<u>Phase 1 : Recensement des risques</u>**

[1] J.RENARD, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne , ed. EYROLLS , 2012, Paris , P183-190
[2] www.values-associates.fr , consulter le 10/03/2025

Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les risques qui se répartissent généralement en huit catégories : conformité légale et réglementaire, finance, comptabilité, opérations, sécurité des données et des informations, respect de l'environnement, santé des collaborateurs et réputation. Pour chacune de ces familles, l'objectif est de détecter les menaces susceptibles de compromettre les objectifs de l'entreprise, de la collectivité ou de l'administration.

- **Phase 2 : Analyse et hiérarchisation des risques – Définition des mesures de contrôle**

En s'appuyant sur la cartographie des risques, les menaces identifiées sont évaluées en fonction de leur criticité. Cette évaluation repose sur deux critères mesurables : l'impact potentiel sur l'organisation et la probabilité d'occurrence, chacun noté selon une échelle numérique via la méthode du scoring. Le croisement de ces indicateurs permet de déterminer le niveau de chaque risque. Bien que fondée sur des données concrètes, cette hiérarchisation reste influencée par le contexte spécifique, la solidité de l'organisation et le seuil de vulnérabilité acceptable. Le résultat de ce processus conduit à l'élaboration d'un plan de maîtrise des risques sur mesure, qui définit, planifie et priorise, domaine par domaine, les mesures de contrôle nécessaires pour garantir l'efficience, la fiabilité et la conformité des opérations.

- **Phase 3 : Déploiement des mesures de contrôle**

Une fois le plan établi, il est mis en œuvre à tous les niveaux de l'organisation. La diffusion des bonnes pratiques se matérialise par l'adoption de procédures standardisées, la mise en place de référentiels communs, l'instauration de règlements ciblés, l'application de dispositifs de protection concrets, la conception de flow charts et la gestion des droits d'accès. Le facteur humain étant déterminant, la modification des méthodes de travail induite par ces nouvelles procédures peut rencontrer des résistances. Pour accompagner le changement, il est essentiel de miser sur l'écoute, l'information, la communication, la documentation et la formation. Le responsable du contrôle interne doit ainsi prendre le temps d'expliquer et de clarifier le rôle et la responsabilité de chacun dans la gestion des risques.

- **Phase 4 : Suivi et amélioration continue**

Le contrôle interne s'inscrit dans une démarche pérenne qui requiert une réévaluation régulière de l'efficacité et de la pertinence des mesures de prévention. Des audits internes – ou « contrôles de contrôles » – sont réalisés périodiquement afin de repérer les blocages et les dysfonctionnements opérationnels. Par ailleurs, l'écoute des collaborateurs et l'analyse des incidents permettent d'ajuster et d'optimiser les procédures, dans une logique d'amélioration continue du système de contrôle interne.

Section 2 : La Gestion des risques, Concept et processus :

La gestion des risques constitue aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour toute organisation évoluant dans un environnement incertain et en perpétuelle mutation. Dans cette section, nous explorerons le concept de gestion des risques ainsi que les processus qui la sous-tendent, en mettant en lumière ses fondements théoriques et ses applications pratiques. L'objectif est de présenter une approche holistique qui va au-delà de la simple identification des dangers, en intégrant une analyse méthodique, l'évaluation des impacts potentiels et la mise en œuvre de mesures préventives ou correctives adaptées.

1- Définition et concept générale :

1.1- Le concept de risque :

1.1.1- La définition du risque :

Avant de parler de la gestion des risques il serait plus correct de parler d'abord du risque et de le définir, en effet qu'est-ce qu'on entend par un risque en soit ? et bien selon Paul Foulquié dans son ouvrage ce dernier le décrit comme : « Danger ou péril dans lequel l'idée de hasard est accusée, mais avec la perspective de quelque avantage possible. C'est en vue de ces avantages que l'homme assume des risques, mais, d'ordinaire, tout en s'assurant le plus possible contre eux. »[1] et l'on remarque que parmi les myriades de définition possible existant sur le sujet, il s'agit là d'une des plus complète qui soit car d'un point de vue didactique il couvre l'ensemble des points du concept. En effet cette définition révèle, mot à mot, la dualité inhérente au risque en associant menace et opportunité. Dès le début, « Danger ou péril » établit l'existence d'un élément menaçant, signalant une situation potentiellement dommageable, tandis que « dans lequel l'idée de hasard est accusée » met en exergue l'aléa, l'incertitude qui vient imprégner ce danger par l'imprévisibilité des événements. L'expression « mais avec la perspective de quelque avantage possible » introduit l'idée que, malgré cette incertitude, il existe la possibilité d'un gain ou d'un bénéfice, justifiant ainsi la prise de risque. La suite, « C'est en vue de ces avantages que l'homme assume des risques », souligne que l'acte de risquer n'est pas gratuit mais motivé par l'aspiration à obtenir des résultats positifs, et enfin, « mais, d'ordinaire, tout en s'assurant le plus possible contre eux » indique que, même lorsqu'il choisit d'exposer ses actions à l'incertitude, l'homme cherche systématiquement à se prémunir contre les conséquences néfastes par une gestion prudente et des mesures de sécurité.

1.1.2- Les composantes du Risque :

Intrinsèquement, trois composants élémentaires suffisent à caractériser le risque :

- **Le danger** : Le risque naît directement de la présence d'un danger. Pour le souligner, il convient de rappeler que sans danger, aucun risque ne peut survenir – et non l'inverse. En effet, c'est le danger qui engendre le risque, puisque son existence permet de supposer

[1] P. Foulquié, Dictionnaire de la langue philosophique , Presses universitaires de France, 1992 , P 625

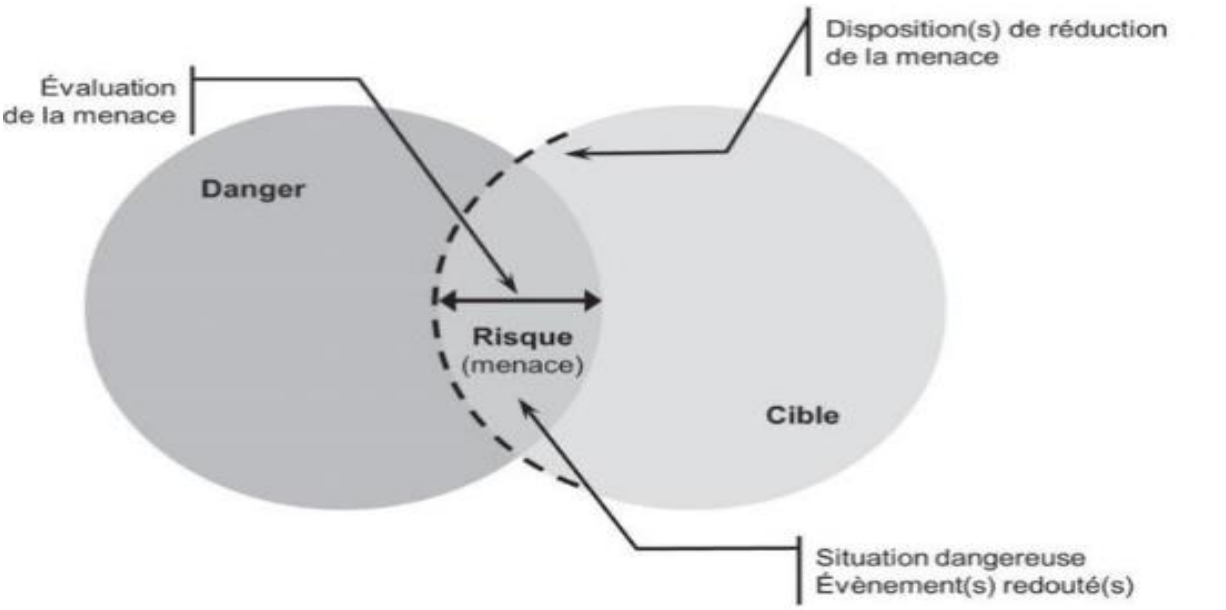
qu'un risque peut se manifester. Ainsi, identifier un risque revient nécessairement à repérer un danger, une démarche facilitée par le fait que, contrairement au risque souvent abstrait, le danger se présente de manière plus tangible, visible et détectable, même s'il reste soumis à une certaine part d'aléa. À l'inverse, lorsqu'un danger ne peut être clairement matérialisé alors qu'un risque est évoqué, il est légitime de remettre en question la réalité de ce risque.

- **La cible menacée par ce danger** : Le risque se définit par la capacité d'un danger à affecter une ou plusieurs cibles. Si le danger ne peut atteindre aucune cible, aucun risque ne se matérialise. La nature des cibles étant variable, le risque reste lié à la menace qu'il représente pour l'être humain. Sans manifestation effective de cette menace, il n'existe aucun risque.
- **L'estimation du risque :** L'évaluation du risque consiste à mesurer la capacité d'un danger à produire des dommages sur une cible. Cette capacité se quantifie en évaluant la probabilité que le risque se concrétise, c'est-à-dire la chance qu'un accident survienne, et en mesurant la gravité des conséquences potentielles, qu'elles soient d'ordre économique, social ou environnemental. En somme, le risque trouve sa signification à travers cette estimation, qui détermine l'importance de sa prise en compte.

Pour qu'il y ait risque, il faut qu'il y ait un danger et une cible exposée à ce danger. La présence simultanée d'un danger et d'une cible crée une situation dangereuse dans laquelle une menace existe, une situation dans laquelle on redoute que des événements se produisent et causent des dommages à la cible. Cette menace, évaluée, constitue le risque, comme modélisé[1]

[1] J. LeRay , de la gestion des risques au management des risques , édition Afnor , Saint-Denis , 2022 , P 24-28

Schéma 3 : modélisation standard du risque



Source : J. LeRay , de la gestion des risques au management des risques , p 26

1.2- La définition de la Gestion des risques :

La gestion des risques est sujette depuis longtemps à diverses définitions à travers l'histoire aux vues de l'évolution de la pratique entre les différents secteur et domaine de métier, faisant de la gestion du risque l'un des sujets les plus centrale du management moderne. Avons-nous donc vu voir apparaitre des définitions allant des plus longue au plus courte et efficace comme celle mise en citation ci-dessous :

« Ma définition simplifiée de la gestion des risques : soyez intelligents lorsque vous saisissiez une opportunité. » D. W. Hubbard.

Nous allons ici comparer essentiellement les définitions provenant du secteur financier (banques, assurances, investisseurs) et celles issues de l'industrie, avec celles actuellement en vigueur dans les entreprises de services et les sociétés cotées de taille moyenne.

La définition la plus couramment usitée au sein des sociétés de services, et plus généralement des entreprises cotées de taille moyenne par exemple), est sans aucun doute celle proposée par le COSO 2 en 2004 : « Le management des risques est un processus instauré par le conseil d'administration, la direction générale, l'équipe de management ainsi que l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il intervient dans la formulation de la stratégie et s'intègre à toutes les activités de l'organisation. Son rôle est d'identifier les événements susceptibles d'influer sur l'organisation et de gérer les risques en fonction de son appétence pour ceux-ci. L'objectif est de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des finalités de l'organisation. »

La gestion des risques s'articule autour de plusieurs grandes étapes (comprenant notamment l'identification des objectifs, des risques, leur évaluation et leur traitement) qui concourent dans leur ensemble à « obtenir l'assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Le découpage de ces différentes étapes, que nous détaillerons dans les prochains chapitres, peut varier sensiblement en fonction des référentiels choisis. Nous nous focaliserons sur les étapes telles qu'elles sont proposées par le COSO 2[1]

La gestion des risques s'articule autour de plusieurs étapes clés, comprenant notamment la définition des objectifs, l'identification et l'évaluation des risques, ainsi que leur traitement. L'ensemble de ces phases vise à « garantir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation ». Le découpage exact de ces différentes étapes, que nous présenterons en détail dans les chapitres suivants, peut varier sensiblement selon les référentiels retenus. Dans le cadre de notre étude, nous nous concentrerons sur celles proposées par le COSO 2.

À l'opposé de cette vision plutôt qualitative du processus de gestion des risques, les milieux financiers, bien qu'ils reconnaissent l'existence des « phases » proposées par le COSO II, privilégient une approche davantage quantitative. Ils accordent ainsi une place prépondérante à la phase d'évaluation, réalisée au moyen d'outils statistiques complexes tels que la valeur en risque (pour évaluer le risque de marché) ou la méthode IBR (pour évaluer le risque de crédit). Dans cette approche « financière » de la gestion des risques, les conséquences du risque sont le plus souvent mesurées en termes de génération de cash-flows futurs. Toute stratégie de traitement est considérée comme inutile si son coût dépasse les cash-flows additionnels qu'elle génère, ou si la réduction du coût moyen pondéré du capital obtenu est inférieure au coût de la technique de traitement.[2]

2- La Démarche de la Gestion des risques :

Différente démarche sont proposées par les penseurs et les gestionnaires pour mettre en place une gestion des risques efficaces, cela dépendra fortement de la structure de l'organisation, des risques auxquels l'entreprise est exposée mais également a son environnement dans lequel elle évolue, sur la base des travaux de Caroline Aubry et Nicolas Dufour, nous pouvons proposer la démarche suivante :

- **Étape 1 – Définir une Stratégie pour les Risques Majeurs**

L'entreprise débute en élaborant une stratégie globale de maîtrise des risques majeurs, en s'appuyant sur deux axes d'identification : d'une part, les objectifs stratégiques, et d'autre part, les processus opérationnels. De nombreuses organisations privilégient ce second axe, souvent parce qu'elles hésitent à« divulguer » ou parce qu'elles adoptent une démarche de « navigation à vue »[3] pour protéger leurs orientations stratégiques. Ainsi, la direction générale procède régulièrement à l'évaluation des risques permanents susceptibles de compromettre sa mission, identifie les projets critiques dont la dérive serait préjudiciable et se base sur le business model pour repérer les

[1] F.CORDEL , Gestion des risques et contrôles interne , de la conformité a l'analyse décisionnel , édition Vuibert , Paris ,2019 , P20
[2] IDEM P 21
[3] C.AUBRY , N.DUFOUR , Risk Management : organization et positionnement de la fonction risk manager et methodes de gestion des risques , edition GERESO , 2022 , France , P21

processus essentiels à l'activité. Bien que le business model ne soit pas un outil de gestion des risques en lui-même, il constitue le préalable indispensable à une analyse complète.

- **Étape 2 – Identifier les Risques (Passés, Actuels et Émergents)**

L'identification des risques peut être réalisée en adoptant deux approches complémentaires :

Approche descendante (top down) : Cette méthode débute par une première estimation des risques réalisée par la direction (membres du comité exécutif et principaux responsables tels que directeurs métier, fonctionnels ou opérationnels) avant de remonter l'information aux niveaux opérationnels.

Approche ascendante (bottom up) : Ici, le recensement part des équipes de terrain, les plus proches de l'activité quotidienne, pour ensuite être consolidé par les responsables opérationnels ou fonctionnels.

Pour mettre en lumière les risques, l'entreprise s'appuie sur divers outils (questionnaires, ateliers, entretiens individuels et grilles d'analyse basées sur des best practices). Ces méthodes, en favorisant le travail collaboratif, amorcent également la diffusion d'une véritable culture du risque au sein de l'organisation.

Étape 3 – Évaluer, Quantifier et Prioriser les Risques : La Cartographie

Une fois les processus et les risques identifiés, l'entreprise procède à la création et à la mise à jour d'une cartographie destinée à offrir une vision synthétique de son exposition aux risques. Cette évaluation repose sur deux critères principaux :

L'impact : Il représente la perte potentielle liée à la matérialisation d'un risque. Celui-ci est évalué selon des échelles (par exemple, de 1 à 4 ou de 1 à 9) et se traduit en pertes financières (en euros) ou en perturbations opérationnelles (comme des journées de production perdues).

La probabilité : Aussi désignée par l'occurrence, elle exprime la fréquence ou la chance de survenance du risque, évaluée également sur une échelle adaptée et parfois exprimée en pourcentage.

Le produit de l'impact et de la probabilité détermine le « poids » du risque, qui se traduit par un coût potentiel pour l'entreprise. La cartographie, présentée sous forme de matrice impact/probabilité et déclinée par branche, filiale ou à l'échelle globale, permet de comparer l'importance relative de chaque risque. Par exemple, certains risques sont classés comme stratégiques (faible probabilité mais fort impact), d'autres comme transférables via l'assurance

(impact et probabilité modérés), et enfin des risques opérationnels, notamment ceux « mal connus »[1]

qui peuvent freiner la réalisation des objectifs à court terme de l'organisation, notamment par leurs enjeux financiers (risques clients, failles dans les systèmes d'information, fraudes ou problèmes de reporting). La démarche de gestion des risques permet de classer les dangers identifiés, incitant ainsi les dirigeants à concentrer leurs efforts sur les risques essentiels, souvent désignés comme le « top ten des risques », et à mettre en œuvre des systèmes de contrôle interne adaptés.

- **Étape 4 – Recensement des Mécanismes de Contrôle et Élaboration des Plans d'Action**

Dans cette phase, il convient d'examiner en détail les dispositifs de contrôle interne. L'objectif est d'identifier l'existence de mécanismes – qu'il s'agisse de procédures, chartes, formations, dispositifs de responsabilisation ou assurances – et d'en évaluer l'efficacité, la pertinence et la fiabilité. Cette évaluation repose sur la mesure du risque résiduel : un niveau élevé indique qu'un risque est « sous-contrôle », tandis qu'un niveau bas peut révéler un contrôle excessif. Dans les deux cas, une révision des mécanismes en place s'impose.

Les conclusions tirées de cette analyse permettent de définir des plans d'action adaptés, précisant les investissements en termes de ressources et bénéfices attendus pour renforcer la maîtrise des risques majeurs en influant sur leur impact et leur probabilité. Cette stratégie se déploie à travers trois dispositifs distincts[2] :

Un dispositif d'ingénierie destiné à détecter les risques et à identifier, parmi les critères définis par l'entreprise, les meilleures pratiques pour leur gestion.

Un dispositif de déploiement qui fournit aux opérationnels les outils nécessaires à une auto-évaluation de leur capacité à maîtriser les risques.

Un dispositif d'audit permettant de vérifier, sur le terrain, tant l'impact que la probabilité de survenance de chaque risque recensé, tout en évaluant la pertinence et la fiabilité des contrôles internes selon des standards reconnus.

Les plans d'action ainsi conçus sont diffusés via une responsabilisation accrue et un maillage en réseau. Chaque risque majeur se voit attribuer un responsable chargé de mettre en œuvre les actions correctives, ce qui instaure un système de « propriétaires du risque »[3]. Par ailleurs, pour chaque

[1] C.AUBRY, N.DUFOUR ,OPCIT , P22
[2] P. MAURIN, La gestion du risque client dans une PME , edition Afnor , 2009, Saint-Denis , P 33
[3]C. AUBRY , N.DUFOUR ,OPCIT, P23,24

catégorie de risque, des experts sont mobilisés pour soutenir ces responsables, et un comité central des risques assure la coordination globale, conférant à la démarche un caractère dynamique.

- **Étape 5 – Analyse, Suivi et Capitalisation des Enseignements**

La dernière phase consiste à analyser et suivre les actions mises en œuvre, tout en en tirant des enseignements pour l'avenir. Les résultats sont intégrés dans des tableaux de bord à l'aide d'indicateurs spécifiques qui précisent le choix, la fréquence, la présentation et l'affectation d'un responsable du processus. Ces données sont ensuite communiquées aux instances dirigeantes telles que le conseil d'administration, la direction générale et les comités spécialisés (risques, audit), assurant ainsi une information transparente sur la qualité de la gestion des risques.

Les enjeux de cette étape reposent sur l'instauration d'un climat de confiance et la diffusion d'une véritable culture du risque au sein de l'organisation, notamment par la mise en place d'un processus d'apprentissage collectif. Les retours d'expérience se matérialisent par des mises à jour régulières du site intranet, des échanges entre le terrain et le management via des bases de données, ou encore par la diffusion des meilleures pratiques. Ces outils confèrent à la gestion des risques son aspect opérationnel et participent à la création d'une « mémoire du risque » en entreprise.

Enfin, l'un des objectifs clés d'une politique de maîtrise des risques est d'assurer une confiance suffisante quant à la capacité de l'entreprise à anticiper les dangers, qu'ils soient actuels, futurs ou déjà rencontrés. Il ne s'agit pas d'enfermer la réflexion dans ce qui est déjà connu, mais de ne pas négliger pour autant des situations traitées, qui pourraient être perçues à tort comme « déjà sous contrôle », en s'appuyant sur l'idée reçue que la foudre ne frappe jamais deux fois au même endroit.

3- Méthodes et Objectifs de la Gestion des risques :

3.1- Méthodes et stratégies :

Les méthodes d'analyse des risques sont essentielles pour identifier, évaluer et hiérarchiser les menaces potentielles auxquelles une organisation peut être confrontée. Parmi ces méthodes figurent l'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), qui évalue les facteurs internes et externes influençant le succès d'un projet, et l'analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDE), utilisée pour identifier les défaillances potentielles d'un processus, produit ou système et évaluer leur impact. [1]Une autre approche est l'analyse de scénarios, qui explore différents futurs possibles et leurs impacts en modélisant des conditions changeantes et incertaines[2]. Ces méthodes permettent aux organisations de comprendre les causes profondes des

[1] visuresolutions.com , consulter le 06/03/2025 a 16h20
[2]www.studysmarter.fr , consulte le 06/03/2025 , a 16h20

risques et leur probabilité d'occurrence, facilitant ainsi la mise en place de plans d'action adaptés et renforçant leur résilience face aux incertitudes. Ainsi, ces méthodes aboutissent à la mise en place d'une stratégie efficace de gestion des risques

La gestion des risques se décline sur plusieurs d'analyse ne repose sur plusieurs stratégies clés pour protéger les organisations contre les menaces potentielles.

- **Suppression du risque**

Cette approche vise à éliminer complètement un risque jugé inacceptable en raison de son impact potentiel. Cela peut impliquer l'annulation d'un projet, la cessation d'une activité ou le changement de fournisseur. Bien que ces mesures éliminent la menace, elles peuvent être coûteuses et nécessitent une analyse approfondie en amont pour minimiser les pertes.

- **Réduction du risque**

La stratégie la plus couramment adoptée consiste à diminuer la probabilité d'occurrence d'un risque ou à atténuer son impact. Cela peut se traduire par la mise en place de systèmes de sécurité, de contrôles internes, de formations ou de plans de continuité des activités. Cependant, ces mesures nécessitent un investissement en ressources humaines et financières pour être efficaces.

- **Partage du risque**

Cette stratégie implique la répartition du risque entre plusieurs partenaires, par exemple, à travers des coentreprises ou des alliances commerciales. Elle permet de mutualiser les coûts et les risques, en s'appuyant sur les complémentarités et les synergies entre les parties prenantes. Cependant, elle requiert une confiance mutuelle et une coordination efficace pour éviter les conflits d'intérêts.

- **Transfert du risque**

Le transfert du risque consiste à déplacer la responsabilité d'un risque vers un tiers, généralement par le biais de contrats d'assurance ou de sous-traitance. Cette approche permet à l'organisation de se concentrer sur ses activités principales tout en limitant son exposition aux risques. Cependant, elle peut être coûteuse et ne couvre pas tous les types de risques.

- **Acceptation du risque**

Dans certains cas, les organisations peuvent choisir d'accepter un risque, notamment lorsque son impact potentiel est limité ou que le coût de sa mitigation est supérieur aux pertes potentielles.

Cette décision doit être accompagnée d'un contrôle robuste pour éviter des pertes importantes en cas d'échec.[1]

3.2- Les Objectifs de la gestion des risques :

Au cœur même de toute gestion des risques se trouvent l'atteinte des objectifs de l'organisme et l'optimisation de la performance. Les objectifs de la gestion des risques se déclinent donc à partir des objectifs des grandes directions qu'elle doit assister pour « passer les coups durs ». Il s'agit de prévoir les moyens, de toute nature, qui permettent à l'organisme d'atteindre ses objectifs permanents, en toutes circonstances et, surtout, quelle que soit la sévérité de l'événement dommageable qui la frappe. En particulier avec l'appui direct du risk-manager, l'objectif financier est de mettre à la disposition de l'organisme, au bon moment, les montants de trésorerie nécessaires pour compenser l'impact des événements dommageables.[2]

La gestion des risques porte sur des phénomènes par nature aléatoires, dont les résultats varient en fonction de l'horizon temporel considéré. C'est pourquoi, dans la pratique, on définit souvent des objectifs « avant sinistre » et « après sinistre ». Ces termes, empruntés aux pratiques de l'assurance, sont largement utilisés dans le domaine, bien qu'on aurait pu adopter le terme « dysfonctionnement » pour éviter toute interprétation sur l'origine de la rupture dans le fonctionnement normal, ce qui reste toutefois trop vague.

Il apparaît donc indispensable de préciser ces objectifs en distinguant clairement l'avant et l'après sinistre. Étant donné que la raison d'être de la gestion des risques est de réduire l'incertitude et/ou l'impact des sinistres, l'analyse doit porter en priorité sur les objectifs après sinistre.

A/Objectifs après sinistre (rupture de l'exploitation)

Dans toute situation, l'objectif minimal demeure la survie de l'organisme. Cependant, selon les contextes, un continuum d'exigences se dessine :

A.1/Technique, informations et partenariats :

La continuité des opérations est cruciale, notamment dans des secteurs où même une interruption momentanée est inacceptable, comme dans certains services publics (ex. : l'état civil d'une mairie ou l'accueil des enfants scolarisés) et dans le domaine de la santé (par exemple, l'alimentation électrique des salles d'opération et des unités de réanimation). Lorsqu'une interruption est tolérable, son coût sera vraisemblablement moins élevé.

[1] www.values-associates.fr ,consulter le 06/03/2025 , a 16h12.
[2] JP.LOUISOT , Gestion des risques , edition Afnor , 2014 , saint-denis , P21

A.2/Financier :

Au-delà de la survie, les objectifs se déclinent en plusieurs niveaux :

- Le maintien d'une situation bénéficiaire (un solde positif du compte de résultat, même en période de survenance du sinistre).
- Le maintien du niveau moyen de bénéfice de l'organisme.
- Le maintien de la croissance du bénéfice.

Ce volet est particulièrement critique pour les sociétés cotées, où des variations brutales de résultats peuvent compromettre non seulement leur pérennité et leur indépendance, mais aussi la confiance des investisseurs et la stabilité des mandats des dirigeants.

A.3/Humanitaire :

Ici, l'enjeu consiste à minimiser l'impact négatif de l'événement sur l'ensemble de l'environnement de l'organisme, en prenant en compte les conséquences pour les salariés, les partenaires économiques ainsi que pour la société dans son ensemble.

B/Objectifs avant sinistre

Avant la survenance d'un sinistre, l'objectif central est principalement d'ordre financier. Le programme de gestion des risques doit mobiliser le moins de ressources financières possible, tout en garantissant que les objectifs après sinistre puissent être respectés. Des objectifs complémentaires importants incluent :

- La réduction de l'incertitude, c'est-à-dire la variabilité des résultats de l'organisme, à un niveau jugé acceptable par les dirigeants.
- Le strict respect des lois et règlements auxquels l'organisme est soumis.
- La prise en compte des objectifs « sociétaux », qui se déclinent d'une part par le respect des normes légales (reflet de la volonté populaire traduite par les instances législatives) et d'autre part par des engagements en matière de citoyenneté et d'éthique, allant au-delà de la simple observance des obligations légales – un aspect qui constitue aujourd'hui le cœur de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE).[1]

Section 3 : interaction entre le contrôle interne et la gestion des risques :

[1] JP.LOUISOT , Gestion des risques , OPCIT , P 24,25

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et incertain, la maîtrise des risques constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations. Le contrôle interne, en tant que dispositif de surveillance et d'amélioration des processus, joue un rôle central dans l'identification, l'évaluation et la réduction des risques. L'interaction entre le contrôle interne et la gestion des risques repose sur une relation complémentaire : tandis que le contrôle interne assure la mise en place de mécanismes de prévention et de détection des anomalies, la gestion des risques vise à anticiper et à atténuer les impacts potentiels des événements indésirables. Cette section explore la dynamique entre ces deux fonctions essentielles, en mettant en évidence leurs synergies et leurs contributions respectives à la performance et à la pérennité des organisations.

1- L'Interaction entre les deux concepts :

1.1- L'articulation entre les deux concepts :

Chaque entreprise aspire à réaliser ses objectifs stratégiques, ce qui l'oblige à instaurer un mécanisme garantissant la mise en œuvre efficace de ses axes stratégiques, tant à court terme qu'à long terme. Ce système vise à assurer une gestion rigoureuse des opérations internes tout en garantissant le respect des procédures définies par les normes en vigueur et les pratiques professionnelles établies. Dans ce contexte, le contrôle interne se positionne comme un élément essentiel, s'intégrant naturellement au dispositif global de gestion des risques. Il constitue non seulement un cadre de référence, mais également un outil de management renforcé, permettant aux dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques de collaborer étroitement pour optimiser la maîtrise des activités organisationnelles.

En effet les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'organisation :[1]

- Le dispositif de management des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société. Les risques, dépassant les limites acceptables fixées par l'organisation, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la société ;

-De son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ; En outre, ce dernier doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à Sécuriser son bon fonctionnement.

[1] Y.Ghandari ,K KHATOURI , Articulation entre le contrôle interne et le management des risques, revue marocaine de contrôle, N°8, 2019, P 9,10

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par L'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment : la culture Du risque et du contrôle propre à l'organisation et les valeurs éthiques de cette dernière.

1.2- La Relation entre le contrôle interne et la gestion des risque :

1.2.1- La gestion des risques du point de vue du contrôle interne :

La gestion des risques occupe une place importante dans le dispositif de contrôle interne tel qui il a été défini par le COSO I en 1992. Toutefois, bien que la gestion des risques y soit définie comme un processus, au même titre que le contrôle interne, continu et itératif placé sous la responsabilité du management, ce dernier se limite ici principalement à l'analyse des risques, c'est-à-dire, d'après le référentiel, à leur identification et à leur évaluation.

Les dispositifs de la gestion des risques opérationnels et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'entreprise :[1]

Le dispositif de management des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société.

- Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques

Pour identifier les principaux risques à maîtriser.

Le management des risques opérationnels doit intégrer des contrôles permanents, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Généralement, on peut envisage le contrôle interne et la gestion des risques opérationnels est une science de l'organisation se fondant à la fois :

- La capacité de l'entreprise à disposer et tenir compte des situations prévisionnelles de-là gouvernance des risques, afin de bien mesurer l'enjeu que représente chaque famille risque, et surtout les risques opérationnels et à positionner les contrôles de manière efficace.
- Tenir compte de la diversité des risques sans limiter le contrôle interne à certains risques

1.2.2- Le contrôle interne du point de vue de la gestion des risques

Le contrôle interne est le pilier opérationnel de la maîtrise des risques. Il consiste à définir et à appliquer un ensemble de procédures et de contrôles harmonisés et partagés, destinés à sécuriser les processus et activités de l'entreprise, de la collectivité ou de l'administration. Le contrôle interne concerne toutes les organisations du secteur privé et public. Au vu de l'ampleur et de la diversité des risques, il ne se réduit plus aux seuls aspects comptables, budgétaires et réglementaires. Dans le cadre d'une démarche collective transversale, les actions de contrôle

[1] Y.Ghandari , « Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel », Revue Marocaine de gestion d'Economie , 2011 , P 9-11

s'appliquent à toutes les strates, fonctions et activités de l'organisation. Elles s'adaptent à ses enjeux et priorités, en fonction des risques identifiés.

Le contrôle interne joue également un rôle de surveillance dans la gestion des risques. Il garantit la bonne application, la conformité et l'efficacité des opérations par la mise en place de « contrôles des contrôles ».Les remontées d'informations des collaborateurs et des vérifications régulières et périodiques améliorent en continu le dispositif de contrôle interne afin de l'adapter aux réalités du terrain et à l'évolution des risques.[1]

1.3- Les types de relation entre le contrôle interne et la gestion des risque :

1.3.1- La relation négative :

Il a été démontré que plus une entreprise est de grande taille, moins elle est efficace. Cette observation est renforcée par des analyses montrant une corrélation significative entre un contrôle des risques opérationnels de taille réduite et une meilleure efficacité des projets menés par l'entreprise.

D'autres études ont mis en évidence une relation négative entre la taille du contrôle des risques et l'efficacité des projets, suggérant ainsi qu'un dispositif de contrôle plus restreint peut favoriser une meilleure performance. Toutefois, des recherches plus récentes ont exploré l'effet inverse en examinant l'impact de la taille du contrôle des risques sur l'efficacité des projets au sein des entreprises cotées en bourse. Les résultats indiquent qu'un contrôle des risques plus étendu peut améliorer la performance des projets dans certains contextes, notamment lorsque la fonction de contrôle est exercée par une seule entité. À l'inverse, lorsque cette fonction est partagée, une relation négative entre la taille du contrôle des risques et l'efficacité des projets a été observée.

Par ailleurs, il a été suggéré que la structure du contrôle des risques est déterminée de manière endogène au sein de chaque entreprise, en fonction de ses spécificités et de ses besoins opérationnels. Dans cette perspective, une réduction de la taille du contrôle des risques pourrait être un levier d'amélioration des performances. Toutefois, bien qu'une corrélation négative ait été constatée entre la taille du contrôle des risques et l'efficacité des projets, la composition même de ce dispositif n'aurait pas d'influence directe sur la performance globale des projets.[2]

1.3.2- La Relation positive :

[1] www.values-associates.fr , Le contrôle interne, pilier opérationnel de la gestion des risques , consulter le 09/03/2025 a 13h40

[2] M. EL BAKHOUCHI ,S. CHEGRI , «LES RISQUES OPERATIONNELS ET LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES: UNE REVUE DE LITTERATURE», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» , 2022, P 253 - 275

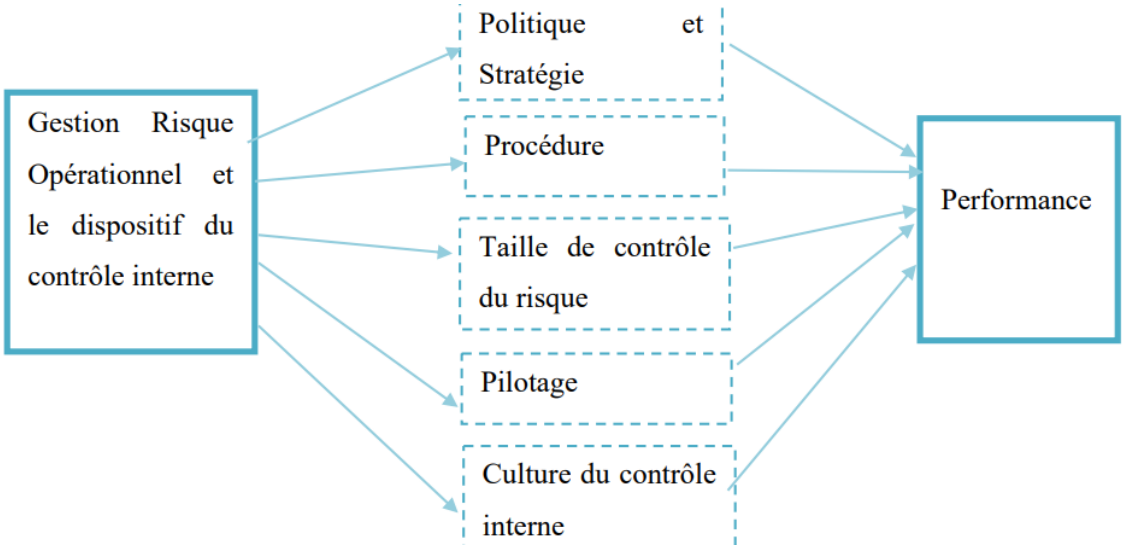
Des analyses récentes ont mis en évidence une relation positive significative entre la taille du dispositif de contrôle des risques et l'efficacité des projets. Ce constat diffère d'autres recherches qui ont, au contraire, observé une corrélation négative entre ces deux variables, suggérant qu'un contrôle des risques plus étendu pourrait parfois entraîner une rigidité organisationnelle susceptible de nuire à la performance des projets. Cependant, certaines études ont également mis en avant l'influence du ratio des directeurs externes au sein des instances de gouvernance, montrant une relation positive entre leur présence et l'amélioration de la performance globale des projets. Cela indique que la composition du dispositif de surveillance et de contrôle peut jouer un rôle déterminant dans l'optimisation des processus de gestion des risques.

Sur la base des œuvres consulter et de cette recherche, un modèle conceptuel a été élaboré par ces auteurs afin d'être appliqué dans une approche empirique. Ce modèle vise à explorer en profondeur les différents facteurs susceptibles d'influencer la relation entre la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne au sein des entreprises. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure une structuration optimale du contrôle des risques peut contribuer à une meilleure maîtrise des incertitudes et à une amélioration des performances organisationnelles.

Ce cadre conceptuel repose sur les principaux enseignements tirés des recherches existantes et s'appuie sur une analyse comparative des différentes approches mises en place dans les entreprises. Il permettra ainsi d'identifier les meilleures pratiques et d'apporter des recommandations visant à renforcer l'efficacité des mécanismes de contrôle et de gestion des risques. Ledit modèle se présente comme suit : [1]

[1] M. EL BAKHOUCHI ,S. CHEGRI , OPCIT , P 253-275

Schéma 4 : Modèle conceptuel de gestion risque opérationnel et contrôle inerne



Source : M. EL BAKHOUCHI ,S. CHEGRI, , OPCIT , P 273

2- Intégration du contrôle interne à la gestion des risques :

Pour garantir son efficacité, le dispositif de contrôle interne doit être conçu et mis en œuvre en parfaite synergie avec la politique de maîtrise des risques. Cette intégration doit être pensée à chaque étape du déploiement du contrôle interne afin d'assurer une gestion cohérente et proactive des incertitudes auxquelles l'organisation est confrontée.

- A/Alignement de la gouvernance avec les stratégies de gestion des risques et de contrôle interne

L'intégration du contrôle interne à la politique de maîtrise des risques repose sur plusieurs axes fondamentaux :[1]

- **Établissement d'un cadre de référence commun** : La mise en place d'une gouvernance partagée et indépendante, garantissant une approche impartiale de la gestion des risques et du contrôle interne, est essentielle. Cette gouvernance doit définir des principes directeurs clairs et un cadre structurant l'ensemble des dispositifs de surveillance et de sécurisation des activités.
- **Alignement avec la stratégie globale de l'organisation :** La planification stratégique doit intégrer des objectifs spécifiques en matière de contrôle interne, en cohérence avec les orientations générales de l'entreprise ou de la collectivité. L'ensemble des actions de

[1] www.values-associates.fr , Le contrôle interne, pilier opérationnel de la gestion des risques ,opcit, consulter le 09/03/2025 a 13h40

gestion des risques et des contrôles internes doivent ainsi être reliées aux objectifs de performance et de pérennité de l'organisation.

- **Engagement fort de la direction et des instances de gouvernance :** L'implication active des dirigeants et des instances décisionnelles est un facteur clé de succès. Un soutien affirmé, matérialisé par une allocation adéquate des ressources humaines et financières, permet d'assurer l'efficacité et la pérennité des dispositifs mis en place.
- **Clarification des rôles et des responsabilités :** Il est nécessaire de structurer l'organisation en définissant les missions et les responsabilités de chaque acteur. Cela peut passer par la désignation d'un responsable unique de la gestion des risques et du contrôle interne, ou par un rapprochement entre les services en charge de ces fonctions afin de favoriser la coordination et l'échange d'informations.
- **Harmonisation des documents et référentiels** : La consolidation des instructions et des procédures relatives au contrôle interne et à la gestion des risques permet d'éviter les doublons et d'assurer une meilleure cohérence dans l'application des principes de maîtrise des risques.
- **Promotion d'une culture de l'intégrité et de la transparence :** Sensibiliser et mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour des enjeux du contrôle interne et de la gestion des risques est indispensable. Une communication efficace et une formation adaptée permettent de renforcer l'adhésion aux bonnes pratiques et de favoriser une approche collective de la maîtrise des risques.

Pour structurer cette intégration, l'organisation peut s'appuyer sur la norme internationale ISO 31000, qui fournit des lignes directrices en matière de management des risques et définit les principes fondamentaux de leur intégration à la gouvernance, la stratégie et les processus de l'entreprise ou de la collectivité, y compris le contrôle interne.

- **B/Interconnexion entre l'évaluation des risques et le contrôle interne**

L'évaluation des risques constitue une étape préalable incontournable, essentielle à la construction d'un dispositif de maîtrise des risques efficace et à l'optimisation des actions de contrôle interne.

Une cartographie des risques est réalisée afin d'identifier et d'analyser les vulnérabilités de l'organisation. Chaque risque est évalué selon sa probabilité d'occurrence et son impact potentiel, grâce à une méthodologie de scoring permettant de hiérarchiser les priorités d'intervention. Ce processus permet d'orienter les efforts vers les zones les plus critiques et d'ajuster les dispositifs de contrôle en conséquence.

Le déploiement des mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne peut s'effectuer à différentes échelles, en fonction des besoins et des spécificités de l'organisation. Il peut concerner l'ensemble de l'entreprise ou de la collectivité, ou être ciblé sur des entités spécifiques telles que des sites, des filiales ou certaines activités à risque élevé.[1]

[1] www.values-associates.fr , Le contrôle interne, pilier opérationnel de la gestion des risques ,opcit, consulter le 09/03/2025 a 13h40

- **C/Mise en place de mesures de contrôle interne proportionnées aux risques identifiés**

L'efficacité du contrôle interne repose sur l'adéquation des mesures mises en place aux enjeux et aux risques réels auxquels l'organisation est confrontée.

Une large gamme d'outils et de dispositifs peut être mobilisée pour structurer et renforcer les contrôles internes, notamment :[1]

La Validation hiérarchique pour garantir une supervision des décisions critiques, Procédures et règlements internes afin de normaliser les processus et assurer leur conformité, Référentiels et grilles de séparation des tâches pour éviter les conflits d'intérêts et renforcer la transparence, Contrôles des accès physiques et informatiques afin de limiter les risques de fraude et de compromission des données, Équipements de protection pour garantir la sécurité des employés et des infrastructures, Flowcharts et autres outils de suivi permettant une visualisation claire des flux opérationnels et des points de contrôle. Ces différentes mesures doivent être calibrées en fonction de la criticité des risques et ajustées régulièrement pour s'adapter aux évolutions internes et externes.

- **D/Développement d'un langage commun pour renforcer l'adhésion des équipes**

L'efficacité du contrôle interne repose en grande partie sur la compréhension et l'appropriation des principes de gestion des risques par l'ensemble des collaborateurs. Il est donc essentiel d'unifier les discours en reliant systématiquement la maîtrise des risques aux dispositifs de contrôle interne. Adopter une approche pédagogique permet de donner du sens au contrôle interne et d'en faire un levier de performance plutôt qu'une contrainte administrative. Lorsqu'il est perçu comme un outil facilitateur, protégeant les collaborateurs des erreurs et garantissant la pérennité des activités, son acceptation au sein des équipes est renforcée.

Une communication claire, régulière et pertinente est essentielle pour diffuser cette culture du risque et du contrôle interne. Les équipes en charge de ces domaines ont la responsabilité de vulgariser les concepts et de fournir des informations adaptées à chaque niveau de l'organisation.

Enfin, les dirigeants et les instances de gouvernance jouent un rôle clé dans cette dynamique en incarnant les valeurs fondamentales de l'organisation et en donnant l'impulsion nécessaire à l'adhésion collective. Leur engagement et leur exemplarité sont déterminants pour instaurer une culture du contrôle et du risque ancrée dans les pratiques quotidiennes.[2]

[1] www.values-associates.fr , Le contrôle interne, pilier opérationnel de la gestion des risques ,opcit, consulter le 09/03/2025 a 13h40
[2] IDEM

Section 4 : Défi et perspectives d'évolution du contrôle interne

Au fil du temps, le contrôle interne a considérablement évolué, gagnant en importance et en complexité. Dans un environnement en perpétuelle transformation, marqué par la digitalisation et l'évolution des risques, il joue désormais un rôle stratégique au sein des entreprises. Bien au-delà d'une simple fonction de conformité, il devient un levier de performance et de résilience. Cette section analysera les limites du contrôle interne, les défis actuels auxquels il est confronté et les perspectives d'évolution pour mieux répondre aux exigences des organisations modernes.

1- Les Limites du Contrôle interne :

Le contrôle interne constitue un cadre de fonctionnement essentiel pour l'entreprise, en l'aidant à atteindre ses objectifs de performance et de rentabilité tout en limitant les risques et les pertes de ressources. Toutefois, il ne saurait être perçu comme une garantie absolue de succès pour l'organisation. Sur le plan opérationnel, bien qu'il fournisse des indications précieuses sur les avancées réalisées, il ne peut assurer à lui seul la pérennité de l'entreprise ni la concrétisation de ses objectifs fondamentaux.

Par ailleurs, certaines limites échappent à son champ d'action. L'incompétence d'un manager, tout comme la capacité des dirigeants à intégrer dans leurs décisions des facteurs externes tels que la politique publique ou les dynamiques économiques (marchés, concurrence…), ne relèvent pas de son périmètre. De même, comme la stipule le COSO report, le contrôle interne est un mode de fonctionnement de l'entreprise qui l'aide à atteindre ses objectifs de performance et de rentabilité, en évitant les aléas et la perte de ressources[1]

S'agissant de la fiabilité des informations financières et du respect des exigences légales, le contrôle interne ne constitue pas une garantie infaillible. Il permet néanmoins d'apporter, dans certaines limites, une assurance raisonnable quant à leur atteinte. Toutefois, plusieurs facteurs peuvent compromettre son efficacité, notamment les erreurs, les pannes, les dysfonctionnements, ainsi que les cas de collusion ou de non-respect des règles par la direction. Enfin, les ressources financières allouées au contrôle interne représentent une contrainte majeure, influençant tant la conception du dispositif que son périmètre de couverture, et ce, bien avant même l'évaluation des risques à prendre en charge.

il convient également de reconnaître qu'aucun système de contrôle interne n'est infaillible. Le risque zéro n'existe pas et, au mieux, il s'agit d'accepter un coût d'opportunité : en ne prenant pas de mesures pour éviter une perte, l'entreprise renonce aussi à d'éventuels gains. La gestion des risques, en tant que processus visant à limiter au maximum les pertes inattendues tout en

[1] P.NOIROT , J.WALTHER , OPCIT , P 16

optimisant les bénéfices, repose sur cet équilibre délicat. Le contrôle interne se présente donc comme un moyen pragmatique de couvrir les risques plutôt qu'une finalité en soi.

Maintenant passons aux diverses limites qui viennent restreindre l'efficacité du dispositif. D'une part, le contrôle interne ne peut compenser l'incompétence d'un manager ni assurer que les dirigeants intègrent correctement les facteurs externes tels que la politique publique et les dynamiques économiques. D'autre part, la fiabilité des informations financières et le respect des lois ne peuvent être garantis de manière absolue. En effet, l'erreur humaine demeure une limite incontournable, car, malgré la mécanisation et la numérisation des processus, les paramètres restent soumis aux décisions humaines. Les anomalies, bien que potentiellement révélatrices d'imperfections et sources d'apprentissage pour l'audit interne, montrent qu'aucun dispositif n'est exempt d'erreurs. Le risque de fraude illustre également cette réalité. La prévention, même renforcée par des outils détectifs sophistiqués, ne permet pas d'éliminer totalement les détournements ou escroqueries. La collusion, facilitée par la participation de personnes clés dans la production et la supervision des opérations, ainsi que l'impossibilité, dans certains cas, de cloisonner de manière optimale les fonctions sensibles, rappellent que les limites organisationnelles et financières influencent directement la couverture des risques. Le recours au contrôle de second niveau peut pallier certaines insuffisances, mais il n'offre pas une solution universelle.[1]

2- <u>Les défis et enjeux :</u>

Le rôle du contrôleur interne se transforme sans cesse, influencé par l'évolution des réglementations, les progrès technologiques et l'intensification des exigences en gouvernance d'entreprise. Cette diversité de facteurs constitue en réalité l'une des principales richesses du métier. Dans un tel contexte, il est essentiel que les responsables du contrôle interne restent à l'affût des nouvelles tendances afin de préserver l'efficacité et la pertinence de leurs missions tout en adaptant continuellement leur positionnement stratégique

Les synergies avec la gestion des risques ne sont plus à démontrer. Les responsables du contrôle interne sont appelés à analyser les risques et à élaborer des stratégies pour en accroître la maîtrise, tout en proposant des recommandations qui renforcent la performance des processus.

Avec l'émergence de nouvelles réglementations telles que Sapin 2 en France ou le RGPD en Europe ou les nouvelles lois de contrôle étudier en Algérie à ce moment même, les contrôleurs internes doivent régulièrement mettre à jour leurs connaissances pour assurer la conformité de leur organisation. La complexité croissante des cadres réglementaires exige une veille constante, une capacité à interpréter l'impact des changements législatifs sur les opérations de l'entreprise ainsi qu'une collaboration efficace avec les fonctions compliance lorsqu'elles existent. L'adoption de technologies avancées telles que les outils GRC, mais aussi l'intelligence artificielle (IA), l'analyse de données et la robotique est en train de transformer le paysage du contrôle interne. Les contrôleurs internes doivent maîtriser ces outils pour pouvoir améliorer

[1] JF CARON , Les limites du contrôle interne , Article sur linkdin , consulter le 10/03/2025 a 10h38

significativement l'efficacité de leur dispositif. Enfin, les entreprises sont désormais tenues de rendre compte de leur impact sur la société et l'environnement, en lien avec l'entrée en vigueur de la CSRD. Dans ce contexte, les contrôleurs internes vont jouer un rôle clé dans la surveillance et la fiabilité du reporting en matière de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise. C'est en particulier ce dernier point sur lequel nous souhaitions donner un éclairage[1].

Il est difficile d'établir des constats universels en raison de la grande hétérogénéité des organisations, mais il demeure pertinent de mettre en lumière quelques pratiques courantes sur le marché.

Certaines entreprises anticipent désormais l'évolution de leur référentiel de contrôle interne pour y intégrer des dimensions extra-financières. Grâce à une analyse de double matérialité, elles disposent d'une vision plus nette des indicateurs qui devront figurer dans leurs futurs rapports de durabilité. Ces initiatives, encouragées par les exigences et attentes des instances de gouvernance—notamment en raison des responsabilités accrues confiées au comité d'audit—s'inscrivent dans une dynamique de transformation. Pour rappel, la CSRD étend le rôle et les responsabilités du comité d'audit au rapport de durabilité, en particulier sur l'intégrité, le suivi et l'audit des données qui le composent. Dans ce contexte, le contrôleur interne, naturellement attiré par les chiffres, se concentre d'abord sur les indicateurs quantitatifs pour mieux comprendre comment l'information est structurée, recueillie et finalement communiquée. Par ailleurs, plusieurs de ces « data points » ont déjà été exploités dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière.[2]

Néanmoins, le chemin à parcourir reste conséquent pour étendre efficacement le contrôle interne à l'extra-financier. Le volume important d'informations et d'indicateurs à traiter, la complexité inhérente à leur élaboration ainsi que le nombre d'acteurs impliqués rendent cette transition particulièrement ambitieuse. Cela souligne l'importance de capitaliser sur l'expérience acquise dans le contrôle des informations financières et des processus opérationnels pour réussir cette intégration dans le champ extra-financier

3- Les perspectives d'évolution futurs pour le contrôle interne :

Après avoir vu les différent défis et limites du contrôle interne, attardons-nous sur ses perspectives d'évolution qu'on pourrait résumer en 2 point principaux :

3.1- Se tourner vers des modèles de gouvernances plus intégrer :

Transition vers une gouvernance d'entreprise plus intégrée vise à rapprocher de manière holistique les fonctions de conformité, de contrôle interne et de gestion des risques. Cette

[1] A. Brault-Fonters, J. Auvray , Les nouvelles frontière du contrôle interne , article sur www.Grant Thornton.fr , consulter le 10/03/2025.
[2] . Brault-Fonters, J. Auvray , OPCIT

évolution s'appuie sur des référentiels réglementaires tels que la Loi de Sécurité Financière (LSF), la Loi Sapin II et la CSRD, ainsi que sur des cadres non réglementaires comme le COSO 2013 et les exigences de l'ACPR/AMF.

Dans ce contexte, les entreprises adoptent une approche proactive en matière de conformité et de gestion des risques. Elles mettent en place des processus robustes, tels que des comités dédiés à la supervision continue et des dispositifs d'évaluation périodique des risques. L'utilisation d'outils technologiques permet également d'automatiser les contrôles.

Par ailleurs, une culture d'entreprise axée sur la transparence est encouragée. Des actions de communication et de sensibilisation assurent que chaque employé comprend son rôle dans la gestion des risques et la conformité aux réglementations.

Les entreprises reconnaissent que la conformité et la gestion des risques sont essentielles dans un environnement économique en constante évolution. Elles tendent donc vers une gouvernance plus holistique, intégrant étroitement les fonctions de conformité, de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne au sein de leur structure organisationnelle.[1]

3.2- L'intégration de nouvelles solutions digitales et de nouveaux outils adapte :

Relever pleinement les nouveaux défis règlementaires et environnementaux atteindre une maturité dans la gestion des risques est un parcours, complexe, parsemé d'embûches. Parmi les nombreux défis rencontrés, la digitalisation du contrôle interne est l'un des plus ardus. Cela peut sembler paradoxal dans un monde où l'ère de l'IA, de l'automatisation et de la robotisation transforme profondément les pratiques et simplifie les tâches répétitives. L'exemple de « l'uberisation » de nombreux services d'entreprise témoigne de cette révolution technologique. Pour surmonter ces obstacles, il est essentiel de revoir la stratégie de digitalisation du contrôle interne et d'adopter des approches pragmatiques et réfléchies :

Favoriser des outils collaboratifs et intégrés : Privilégier des solutions qui permettent de regrouper un maximum de sujets, tels que la gestion des risques, la conformité réglementaire, la cyber sécurité, l'audit interne et les enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) au sein d'une plateforme unique favorise une meilleure collaboration entre les équipes. Une approche intégrée simplifie également la gestion des outils et réduit les coûts de maintenance.

Adopter une approche "fit to standard" : Plutôt que de chercher à personnaliser l'outil pour l'adapter aux processus internes, il est recommandé d'adopter une philosophie de "fit to standard",. Cela signifie ajuster les processus de l'entreprise pour qu'ils s'alignent avec les fonctionnalités standard de l'outil. Cette démarche permet de réduire la complexité et d'accélérer la mise en œuvre.

Prendre le temps de choisir le bon outil : Le choix d'un outil ne doit pas être précipité. Il est crucial de réaliser un benchmark approfondi des solutions disponibles sur le marché. Sous-estimer ce travail préparatoire peut s'avérer couteux. Il est essentiel de consacrer un projet

[1] Www.deloitte.com , réinventer le contrôle interne, consulter le 10/03/2025 a 12h08

spécifique à cette tâche et bien impliquer toutes les directions concernées (audit, contrôle interne, conformité, IT, cyber sécurité, etc.). Une approche collaborative permettra de mieux cerner les besoins spécifiques de l'entreprise et d'assurer une adoption réussie de la solution choisie.[1]

Et la transformation digitale est d'autant plus importante et intéressante et sera notre principal point de recherche dans le chapitre suivant.

Conclusion :

Pour résumer et conclure ce chapitre, on peut dire que le contrôle interne regroupe l'ensemble des dispositifs et processus permettant de protéger le patrimoine, garantir la qualité de l'information et assurer le respect des procédures, tout en rendant les risques acceptables. Il se décline en contrôle permanent, assurant une surveillance continue des opérations, et en contrôle périodique, reposant sur des audits a posteriori.

Le référentiel COSO, structuré autour de cinq composantes et 17 principes, est un cadre clé pour organiser le contrôle interne. En parallèle, la gestion des risques est un processus intégral, allant de l'identification à l'évaluation puis au traitement des risques, afin d'anticiper les aléas et saisir les opportunités.

Aussi l'interaction entre contrôle interne et gestion des risques est essentielle pour renforcer la gouvernance et la résilience des organisations face aux défis contemporains, notamment la digitalisation, l'évolution des réglementations et l'émergence de nouvelles menaces. Une approche intégrée permet ainsi une meilleure maîtrise des risques et une adaptation continue à un environnement en mutation.

[1] www.deloittre.com , le contrôle interne et le défi technologique , consulter le 10/03/2025 a 12h08

CHAPITRE 2 :

Digitalisation du contrôle interne

CHAPITRE 2 : La Digitalisation du controle interne

Introduction :

Comme dit précédemment, dans un contexte marqué par une transformation numérique accélérée, les entreprises et les organisations publiques revoient en profondeur leurs processus de gestion et de contrôle. Le contrôle interne, pilier fondamental de la gouvernance et de la maîtrise des risques, n'échappe pas à cette mutation. La digitalisation de ce dispositif offre de nouvelles perspectives en matière d'efficacité, de transparence et de réactivité face aux menaces internes et externes.

L'adoption des technologies numériques permet d'automatiser les tâches de surveillance, de renforcer l'analyse des données en temps réel et d'améliorer la traçabilité des opérations. Des outils tels que l'intelligence artificielle, la blockchain ou encore le big data révolutionnent ainsi la gestion des risques et la prise de décision. Toutefois, cette transition soulève également des défis, notamment en matière de cybersécurité, d'adaptation aux nouvelles réglementations et d'intégration des solutions digitales dans des structures parfois rigides.

Dance ce chapitre nous allons aborder les concepts de ce qu'on entend par la digitalisation ainsi que ses enjeux et les outils par lesquels elle se manifeste. De même nous allons parler de l'impact de la digitalisation sur les fonctions de contrôle, l'optimisation des processus de contrôle par la digitale, et pour terminer son impact sur les risques et la gestion des risques et la conformité pour répondre a la question ***Comment la digitalisation se manifeste au sein du contrôle interne ?***

Section 1 : la digitalisation concept, enjeux et outils.

La digitalisation transforme profondément les modes de fonctionnement des organisations en intégrant les technologies numériques dans leurs processus. Ce phénomène va bien au-delà de la simple informatisation : il s'agit d'une refonte stratégique qui impacte la gestion, la communication et le contrôle des opérations.

Dans cette section, nous commencerons par définir le concept de digitalisation et ses implications dans le monde professionnel. Ensuite, nous analyserons les enjeux majeurs qu'elle soulève, notamment en termes de performance, de compétitivité et de gestion des risques. Enfin, nous présenterons les principaux outils technologiques qui accompagnent cette transformation, tels que l'intelligence artificielle, la blockchain ou encore l'automatisation des processus.

1- Cadre conceptuel de la digitalisation :

1.1- Définition de la Digitalisation :

La digitalisation est le processus de transformation d'informations analogiques en données numériques. En d'autres termes, il s'agit de la conversion des informations en format papier ou physique en données numériques que l'on peut stocker, traiter, analyser et transférer sur des appareils électroniques tels que des ordinateurs, des smartphones ou des tablettes. Cette transformation permet une plus grande accessibilité et une gestion plus efficace des informations.

Selon Ettien Peron "La transformation implique un cheminement qui sert à identifier, mobiliser et organiser les ressources pour partir d'un point pour aller à un autre". Elle est considérée également, selon BOS[1], comme "l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché ".

Pour David Fayon[2], "Les transformations liées au numérique sont en première approche de trois ordres, l'automatisation pour la reproduction mécanique d'une séquence d'actions à l'aide d'un programme, la dématérialisation pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques et la désintermédiation pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique".

La signification de la digitalisation varie entre les définitions présentées par les universitaires et les praticiens, les premiers la définissent comme étant « les changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine » (Stolterman, et Fors 2004). Les seconds pensent que la digitalisation désigne : « l'exploitation radicale des possibilités d'internet » (Ludovic, 2016).

Une autre définition semble plus pertinente, celle qui stipule que la digitalisation est : « un phénomène lié aux nouveaux usages des consommateurs et aux nouveaux objets qui impactent directement les modèles d'entreprises et d'organisations actuels »1

La digitalisation peut s'appliquer à une multitude de domaines, ainsi nous parlons de la digitalisation d'un organisme, d'un marché, d'un processus ou d'un métier, dans notre approche la digitalisation de l'entreprise qui nous intéresse le plus. On peut la caractériser par : « l'intégration de la technologie digitale dans tous les secteurs d'une entreprise pour changer la façon dont celle-ci fonctionne et offre de la valeur à ses clients. » (Mignot, Océan 2019).[3]

1.2- **Digitalisation et Transformation Digitale :**

[1] C. BOS , La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté ? , edition Ea conseil et formation , 2018

[2] D. FAYON , M TATAR , La Transformation digitale pour tous !: Évaluez votre potentiel numérique , edition Pearson, PARIS, 2022 , P 17

[3] https://www.digitall-conseil.fr/definition-digitalisation , consulter le 27/03/2025

La transition vers le numérique correspond ainsi au processus par lequel les entreprises adoptent et intègrent l'ensemble des technologies digitales existantes dans leurs opérations. Il ne s'agit pas simplement d'ajouter des outils technologiques, mais d'une véritable refonte des processus internes, des modes de travail et des interactions avec les clients et partenaires. Cette transformation en profondeur doit être pensée pour anticiper les exigences de demain et s'adapter aux évolutions constantes du marché. L'un des enjeux majeurs de cette transition est l'exploitation efficace des données accumulées au fil du temps. En effet, avec la montée en puissance des mégadonnées (big data), les entreprises disposent d'une quantité d'informations considérable qu'il est essentiel d'analyser et d'exploiter intelligemment pour améliorer la prise de décision, personnaliser l'expérience client et optimiser la performance globale.

La relation entre digitalisation et transformation digitale peut être considérée comme réciproque : la technologie digitale encourage, voire renforce, la transformation digitale, c'est-à-dire la capacité à gérer l'entreprise grâce à la digitalisation. En d'autres termes, la digitalisation désigne l'usage des outils numériques pour optimiser les processus existants, tandis que la transformation digitale implique une réinvention complète du modèle économique et organisationnel en intégrant ces technologies de manière stratégique. L'automatisation des tâches, l'intelligence artificielle, le cloud computing et l'analyse avancée des données sont autant d'éléments qui contribuent à cette transformation et permettent aux entreprises de gagner en agilité et en efficacité.[1]

Par ailleurs, l'adoption de ces technologies ne peut être efficace sans une mutation structurelle profonde au sein de l'organisation. Il ne suffit pas d'intégrer des solutions numériques ; il est également nécessaire d'accompagner le changement à travers la formation des collaborateurs, l'adaptation des méthodes de travail et une culture d'entreprise tournée vers l'innovation. Une transformation digitale réussie permet ainsi aux entreprises d'optimiser leur modèle économique, d'améliorer leur compétitivité et de créer de nouvelles opportunités de croissance en s'appuyant sur l'excellence opérationnelle.

Autrement dit, à l'ère du numérique, les organisations qui prospèrent sont à la fois digitalisées et digitales. Celles qui parviennent à tirer pleinement parti des nouvelles technologies tout en repensant en profondeur leur mode de fonctionnement sont celles qui se démarquent sur le marché. Elles deviennent plus réactives, plus innovantes et mieux préparées aux défis futurs, assurant ainsi leur pérennité dans un environnement en constante évolution.

La digitalisation et la transformation digitale restent deux concepts distincts dans le contexte des entreprises. La digitalisation désigne le processus par lequel une entreprise intègre les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités, facilitant ainsi la simplification et l'efficacité des processus.[2]

---

[1] K.AFEF , M ABDELLI , I BEN SLIMENE , W. AJILI , Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne , edition DUNOD , Malakoff , 2022 , P 137

[2] www.sap.com , consulté le 30/03/2025 à 11H05

Par exemple, l'utilisation de nouvelles technologies pour améliorer la sécurité sur les sites industriels, gagner du temps aux équipes et libérer leur potentiel d'innovation. [1]

La transformation digitale, quant à elle, est une démarche stratégique plus large qui vise à repenser l'ensemble de l'entreprise grâce à la technologie pour créer une organisation agile et axée sur le client. Elle implique souvent une modification des modèles économiques, des processus opérationnels, et peut même influencer la culture de l'entreprise.[2]

La transformation digitale peut conduire à une croissance et à une compétitivité à long terme dans l'économie numérique d'aujourd'hui. La digitalisation peut être une première étape vers la transformation digitale, mais cette dernière est une démarche bien plus ambitieuse qui nécessite une réflexion approfondie et une mise en œuvre sur le long terme.

1.3- Différence entre Dématérialisation, Numérisation et digitalisation :

Ces notions sont étroitement liées et présentent des similitudes, ce qui rend nécessaire une clarification de chacune d'elles ainsi que de leurs spécificités.

A/Dématérialisation

La dématérialisation désigne le remplacement des supports physiques d'information, comme le papier, par des fichiers numériques exploitables par un ordinateur. Ce processus est également appelé informatisation ou numérisation, bien que la suppression totale du papier reste difficile à atteindre. En effet, aucun bureau n'est encore entièrement dépourvu de documents papier (Daf-mag glossaire, 2019).

Toutefois, la dématérialisation ne se limite pas à la simple conversion de documents papier en fichiers numériques. Elle peut également s'opérer directement depuis un système d'information, un procédé connu sous le nom de « dématérialisation native ». C'est le cas, par exemple, lorsqu'une facture est générée directement sous format PDF via un ERP.

Aujourd'hui, la dématérialisation ne se réduit plus à la conversion d'un document papier en format numérique, mais s'étend à la réorganisation complète du processus de gestion documentaire. Elle implique une transformation en profondeur du traitement des flux documentaires, intégrant l'ensemble des tâches, des acteurs, des outils utilisés et des procédures mises en place.[3]

B/Numérisation

[1] c-koya.tech , consulté le 30/03/2025 à 11H05
[2] www.accenture.com , consulté le 30/03/2025 à 11H05
[3] www.xelians.fr , consulté le 30/03/2025 à 11H16

Bien que proche de la dématérialisation, la numérisation ne signifie pas exactement la même chose. Elle correspond au processus de conversion d'un support physique en un format immatériel, à savoir un fichier numérique. Lorsqu'on parle de numérisation, on fait souvent référence à l'utilisation d'un scanner pour convertir un document papier en fichier informatique.

La principale distinction entre la numérisation et la dématérialisation réside dans le fait que cette dernière repose sur la production de documents directement numériques, sans support papier initial

Lorsque l'on évoque la numérisation d'une entreprise, il est question des outils et équipements technologiques qu'elle intègre dans son fonctionnement quotidien. Cela inclut notamment les ordinateurs, les smartphones, les tablettes et autres dispositifs numériques qui optimisent ses opérations.[1]

C/Digitalisation

La digitalisation englobe un périmètre bien plus large que la simple dématérialisation ou numérisation. Il s'agit de l'intégration des technologies numériques au sein de l'ensemble des processus de l'entreprise.

Contrairement aux deux concepts précédents, la digitalisation ne se limite pas à la gestion documentaire, mais impacte profondément le modèle économique, les modes de fonctionnement et les interactions internes et externes de l'entreprise. Elle implique l'adoption de nouveaux outils, méthodes et stratégies permettant d'améliorer la coordination, l'organisation et la gestion globale des activités.[2]

En intégrant pleinement les technologies de l'information et de la communication, la digitalisation permet aux entreprises d'optimiser leur compétitivité et de s'adapter aux évolutions du marché.

1.4- Digitalisation et Technologie :

La digitalisation dépasse largement le simple remplacement d'outils technologiques obsolètes par des innovations. Selon Cavelius et ses coauteurs, elle représente un phénomène global qui englobe non seulement l'adoption de nouveaux outils numériques, mais également une transformation profonde des processus de travail et des modèles économiques.

En effet, la digitalisation implique une révision complète des méthodes opérationnelles, favorisant une intégration plus poussée des technologies numériques dans l'ensemble des activités de l'entreprise. Cette transformation conduit à une réorganisation des processus internes, une amélioration de l'efficacité opérationnelle et une capacité accrue à innover et à répondre aux besoins changeants du marché. Ainsi, la digitalisation ne se limite pas à une mise à jour

[1] www.xelians.fr , consulté le 30/03/2025 à 11H16
[2] kwark.education , consulté le 30/03/2025 à 10H25

technologique, mais constitue une refonte stratégique de l'entreprise, visant à optimiser sa performance et sa compétitivité dans un environnement de plus en plus numérique.

1.5- Les Objectifs de la digitalisation :

La digitalisation des entreprises poursuit plusieurs objectifs stratégiques visant à optimiser les opérations et à renforcer la compétitivité. Voici une exploration détaillée de ces objectifs :[1]

Limiter les déplacements physiques : En adoptant des solutions numériques, les entreprises réduisent la nécessité de déplacements physiques pour leurs employés et clients. Les réunions virtuelles, le télétravail et les plateformes collaboratives permettent une communication efficace à distance, diminuant les coûts et le temps associés aux déplacements.

Automatiser les processus : L'automatisation consiste à utiliser des technologies pour exécuter des tâches répétitives sans intervention humaine. Cela améliore l'efficacité opérationnelle, réduit les erreurs et libère les employés pour des tâches à plus forte valeur ajoutée. Par exemple, l'intégration de nouvelles technologies dans les processus de l'entreprise peut améliorer l'efficacité opérationnelle et la productivité.

Transformer les processus et modèles d'affaires : La digitalisation incite les entreprises à repenser leurs processus internes et à innover dans leurs modèles économiques. Cela peut inclure le passage à des plateformes en ligne, l'adoption de nouvelles méthodes de distribution ou la création de services numériques, permettant ainsi de répondre aux évolutions du marché et aux attentes des clients.

Améliorer l'expérience client : Les outils numériques offrent des opportunités pour enrichir l'expérience client, notamment par une communication plus fluide, des services personnalisés et une disponibilité accrue. Par exemple, la digitalisation favorise la relation client grâce à des stratégies de communication utilisant les technologies numériques, permettant un accompagnement personnalisé automatique de chaque client.

Créer de nouveaux services et produits : L'ère digitale ouvre la voie à l'innovation en facilitant le développement de produits et services inédits. Les entreprises peuvent exploiter les données collectées pour identifier de nouvelles opportunités, adapter leur offre et se différencier de la concurrence.

Améliorer l'efficacité : En optimisant les processus, en réduisant les coûts opérationnels et en augmentant la réactivité, la digitalisation contribue à une amélioration globale de l'efficacité de l'entreprise. Cela se traduit par une meilleure allocation des ressources et une performance accrue sur le marché.

[1] lemonlearning.com , consulté le 30/03/2025 à 11H33

2- Historique de la digitalisation :

La digitalisation, processus de conversion d'informations analogiques en formats numériques, s'est développée sur plusieurs décennies, marquant profondément divers aspects de la société.

Dès le XVII^{e} siècle, le mathématicien allemand Gottfried Wilhelm Leibniz a posé les bases du système binaire moderne, essentiel au fonctionnement des technologies numériques actuelles. Au XIX^{e} siècle, Augusta Ada King, comtesse de Lovelace, a conçu le premier programme informatique en collaborant avec Charles Babbage sur sa machine analytique, considérée comme l'ancêtre de l'ordinateur. [1]

Le XX^{e} siècle a vu l'émergence des premiers ordinateurs, initialement volumineux et coûteux, principalement utilisés pour des calculs complexes et le stockage de données. L'évolution vers des machines plus compactes et abordables dans les années 1970 et 1980 a démocratisé l'accès à l'informatique, préparant le terrain pour la digitalisation à grande échelle.

L'avènement d'Internet dans les années 1990 a marqué un tournant décisif. Imaginé en 1989, le World Wide Web a révolutionné la communication et l'accès à l'information, facilitant la création des premiers sites web et plateformes de commerce électronique[2]

Depuis lors, la digitalisation a continué de progresser, intégrant des innovations telles que l'Internet des objets, l'intelligence artificielle et la blockchain. Ces technologies ont transformé de nombreux secteurs, modifiant les processus opérationnels, les modèles économiques et les interactions sociales.

3- Les Composantes de la Digitalisation :

La révolution numérique a profondément transformé la relation entre les organisations et leurs clients en plaçant ces derniers au cœur des préoccupations. Grâce à la dématérialisation des documents et à l'essor de nouveaux outils technologiques, les structures traditionnelles ont dû repenser leur fonctionnement, entraînant une réorganisation des effectifs dédiés à la satisfaction client.

La transformation numérique repose sur trois piliers essentiels : l'automatisation, la dématérialisation et la réorganisation des modèles d'intermédiation. Ces trois éléments sont interconnectés et s'influencent mutuellement, accélérant ainsi les mutations organisationnelles.

L'automatisation constitue un levier de croissance majeur, en particulier pour le secteur financier. Elle permet de simplifier et d'optimiser les démarches administratives, réduisant ainsi les tâches répétitives et chronophages. Cela libère du temps aux employés, notamment dans les services de back-office, qui peuvent se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. De plus, cette

[1] www.numiconsult.com , consulté le 30/03/2025 à 11H33
[2] www.talend.com , consulté le 30/03/2025 à 11H33

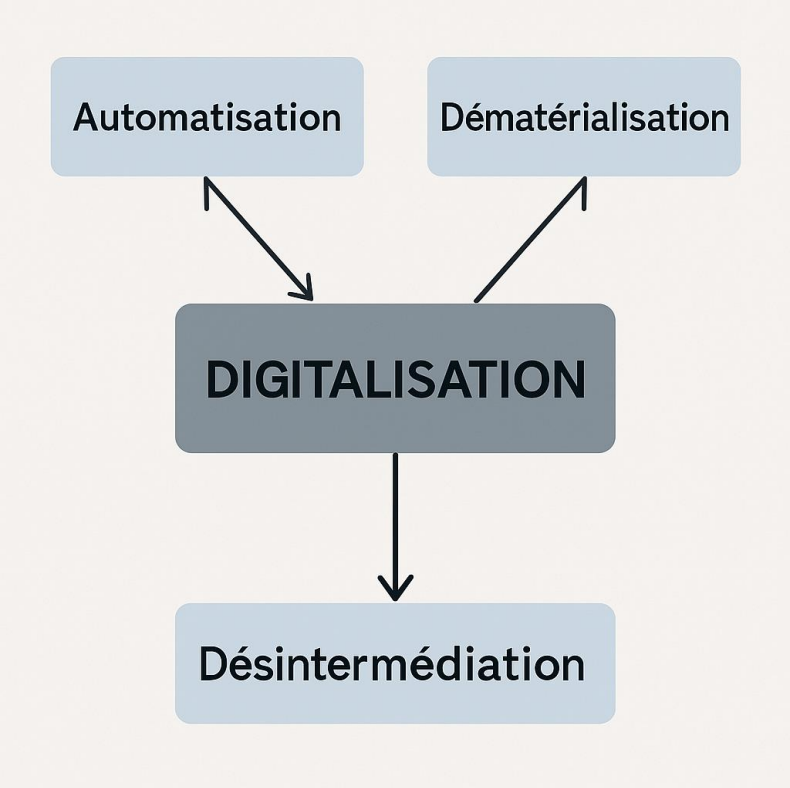
modernisation accroît la réactivité des institutions, leur offrant une meilleure capacité à anticiper et à maîtriser les risques.

La dématérialisation, amorcée dès les années 1950 avec l'essor de l'informatique, marque une étape clé dans la transformation des flux d'information. Elle ne se limite pas à la conversion des documents papier en fichiers numériques, mais entraîne également l'apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution. Ainsi, les réseaux physiques tels que les agences et les guichets sont progressivement remplacés par des services en ligne, réduisant les coûts de production et de transaction. Par ailleurs, la traçabilité offerte par la dématérialisation renforce la sécurité des échanges et facilite la gestion des documents, notamment à travers des solutions comme le coffre-fort électronique, qui garantissent un stockage sécurisé et un accès simplifié aux informations essentielles.

Enfin, la désintermédiation, parfois qualifiée de ré intermédiation, bouleverse les chaînes de valeur en introduisant de nouveaux acteurs entre les entreprises et leurs clients. Ces changements obligent les organisations à repenser leurs modèles économiques et leurs stratégies d'interaction, notamment en exploitant les opportunités offertes par la gestion et l'analyse des données. Cette transformation favorise l'émergence de nouvelles dynamiques commerciales, où l'innovation et la personnalisation des services deviennent des éléments différenciateurs clés.[1]

[1] M. AISSOU , A.AIROUCHE ,Mémoire de Master en sciences économique , L'impact de la digitalisation des services bancaires sur la clientèle : cas des paiements électroniques dans le transport aérien , Université de Béjaia , 2023 , P 7

Schéma 5 : les composantes de la digitalisation



Source : réalisé par nos soins.

4- Les outils Digitaux :

Les entreprises numériques renforcent leur résilience en adoptant des structures et des processus flexibles, leur permettant de s'adapter aux évolutions du marché. Elles exploitent des technologies avancées comme le big data, l'intelligence artificielle, les réseaux sociaux, l'Internet des objets, ainsi que les serveurs, les applications mobiles et les logiciels métiers pour innover et répondre aux attentes des consommateurs.

- Big Data

Le big data regroupe des volumes massifs de données dont la diversité et la vitesse de traitement nécessitent des outils spécialisés pour en extraire des informations stratégiques. Ces données proviennent de diverses sources telles que les réseaux sociaux, les médias en ligne et les bases de données d'entreprises. Grâce à l'analyse des données, les organisations peuvent affiner leur prise de décision et identifier de nouvelles opportunités. Toutefois, Lemqeddem et Chouay soulignent que la fiabilité et l'authenticité des données restent un défi crucial.[1]

[1] K.AFEF , M ABDELLI , I BEN SLIMENE , W. AJILI , OPCIT , P 140

- Intelligence Artificielle

L'intelligence artificielle (IA) joue un rôle clé dans l'automatisation des tâches, l'analyse prédictive et l'optimisation des processus métier. Elle permet aux entreprises d'améliorer l'expérience client grâce à des chatbots, des recommandations personnalisées et une meilleure anticipation des besoins des utilisateurs. L'IA est également utilisée pour optimiser la gestion des stocks, la cybersécurité et la prise de décision stratégique.[1]

- Serveurs

Les serveurs sont essentiels pour assurer le stockage, le traitement et la gestion des données en temps réel. Ils garantissent la disponibilité et la sécurité des informations, tout en facilitant l'accès aux services numériques, notamment les plateformes en ligne, les bases de données et les infrastructures cloud. Grâce aux serveurs, les entreprises peuvent garantir la continuité de leurs activités et une meilleure scalabilité de leurs services numériques.

- Applications Mobiles

Les applications mobiles offrent aux entreprises un canal direct pour interagir avec leurs clients et collaborateurs. Elles permettent un accès simplifié aux services, une meilleure personnalisation et une expérience utilisateur optimisée. Que ce soit pour le e-commerce, la gestion interne ou les services financiers, les applications mobiles sont devenues incontournables pour accompagner la transformation numérique des organisations.

- Logiciels Métiers

Les logiciels métiers sont des outils conçus pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises dans différents secteurs (gestion comptable, ressources humaines, logistique, etc.). Ils automatisent et optimisent les processus internes, améliorant ainsi la productivité et la gestion des opérations. Leur intégration avec d'autres technologies numériques, comme l'IA et le cloud, permet d'accroître leur efficacité et d'offrir des solutions toujours plus performantes.[2]

- Landing Pages

Une landing page, ou page d'atterrissage, est une page web conçue pour convertir les visiteurs en clients potentiels. Elle sert d'interface stratégique pour des actions spécifiques comme l'inscription, le téléchargement ou l'achat. Une landing page optimisée met en avant une proposition de valeur claire et intègre des appels à l'action efficaces. Cependant, de nombreuses entreprises négligent encore leur optimisation, ce qui peut nuire à leurs performances marketing.

- Newsletters

[1] ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, « France intelligence artificielle », 29 mars 2017
[2] M. AISSOU , A.AIROUCHE , OPCIT , P 9

Les newsletters permettent aux entreprises de communiquer régulièrement avec leur audience en envoyant du contenu pertinent (actualités, offres, analyses, etc.). Leur efficacité repose sur un bon équilibre dans la fréquence d'envoi et sur un ciblage précis pour éviter d'être perçues comme du spam. Les taux d'ouverture et de clics sont des indicateurs clés permettant d'affiner les campagnes et d'améliorer leur impact.

- Visioconférences

Les outils de visioconférence comme Microsoft Teams, Zoom ou Google Meet facilitent la collaboration et l'échange d'informations entre équipes, qu'elles soient en télétravail ou réparties dans différents pays. Ils améliorent la communication, optimisent la gestion de projet et favorisent l'engagement des collaborateurs.

Ainsi, la digitalisation ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies ; elle transforme également les modes de travail et les stratégies d'interaction avec les clients et les employés, en exploitant des outils de plus en plus performants et intégrés.[1]

5- Les avantages et les risques liés a la digitalisation :

La digitalisation transforme en profondeur notre façon de travailler, de communiquer et d'accéder à l'information. Elle redéfinit les interactions humaines, modifie les processus de production et influence les dynamiques économiques. Cette évolution technologique entraîne des changements significatifs dans les habitudes quotidiennes, aussi bien dans la sphère personnelle que professionnelle. Son impact touche divers secteurs, de l'éducation à la santé, en passant par l'industrie et les services, remodelant ainsi les pratiques traditionnelles et ouvrant de nouvelles perspectives, engendrant de nouveaux avantages et inconvénient que ce soit pour l'entreprise ou les clients de cette dernière. Nous pouvons de ce fait résumer les avantages et inconvénients de la digitalisation dans ce qui suit :

5.1- Les Avantages :

Optimisation et Automatisation des Processus Internes : La digitalisation révolutionne la gestion des tâches en automatisant les processus répétitifs, ce qui réduit considérablement les erreurs humaines et accélère l'exécution des opérations. Grâce à l'intégration de logiciels de gestion avancés (ERP, CRM, etc.), les entreprises peuvent centraliser leurs informations, améliorer la coordination entre les différents services et maximiser l'utilisation de leurs ressources. Cette transformation permet non seulement une meilleure gestion du temps, mais aussi une prise de décision plus rapide et plus éclairée.

[1] K.AFEF , M ABDELLI , I BEN SLIMENE , W. AJILI ? OPCIT , P 142-145

Expansion Vers de Nouveaux Marchés et Audiences : Les outils numériques abolissent les frontières traditionnelles du commerce et de la communication, offrant aux entreprises une portée mondiale. Grâce aux plateformes de commerce en ligne, aux réseaux sociaux et aux stratégies de marketing digital, les organisations peuvent cibler de nouveaux segments de clientèle, tester de nouveaux produits et adapter leur offre en fonction des tendances et des attentes des consommateurs. Cette ouverture vers de nouveaux marchés permet une croissance accélérée et une diversification des sources de revenus.

Personnalisation et Amélioration de l'Expérience Client : L'adoption des technologies numériques permet aux entreprises d'interagir de manière plus fluide et personnalisée avec leurs clients. Les chatbots, les applications mobiles et les systèmes de gestion de la relation client (CRM) facilitent la collecte et l'analyse des données, permettant d'anticiper les besoins des consommateurs et de leur proposer des solutions adaptées. Cette approche proactive améliore la satisfaction client, renforce la fidélisation et favorise une relation de confiance durable.

Optimisation des Coûts et Rationalisation des Dépenses : L'un des principaux avantages de la digitalisation réside dans sa capacité à réduire les coûts opérationnels. L'automatisation des tâches réduit la charge de travail des employés, diminuant ainsi les dépenses liées aux erreurs et aux inefficacités. De plus, la transition vers des solutions dématérialisées limite la nécessité d'infrastructures physiques coûteuses, telles que les bureaux et les points de vente, permettant aux entreprises d'optimiser leur budget tout en améliorant leur efficacité.

Accélération de l'Innovation et Renforcement de la Compétitivité : Dans un monde en perpétuelle évolution, la transformation numérique est un moteur clé de l'innovation. Elle permet aux entreprises d'expérimenter rapidement de nouvelles idées, de tester des produits en temps réel et d'adapter leur offre en fonction des retours des clients. En s'appuyant sur des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, la blockchain ou l'Internet des objets, les entreprises peuvent se différencier de la concurrence et se positionner comme des leaders dans leur secteur. Cette capacité d'adaptation rapide constitue un atout stratégique majeur pour rester compétitif sur le marché.[1]

[1] I. Numan , Les Avantages et les Inconvénients de la Digitalisation , Article sur Linkdin , consulté le 3/04/2025 à 16H57

5.2- Les Inconvénients :

Si la digitalisation offre de nombreux avantages, elle s'accompagne également de défis majeurs que les entreprises doivent anticiper et gérer efficacement. Ces obstacles, qui vont des investissements initiaux aux risques liés à la cybersécurité et à l'impact sur l'emploi, nécessitent une planification stratégique et une adaptation continue.

- **Investissements Initiaux Importants :** L'adoption des technologies numériques exige souvent des dépenses conséquentes, notamment en matière d'acquisition de matériel performant, de logiciels adaptés et de formation du personnel. Pour les grandes entreprises, ces coûts peuvent être intégrés dans des stratégies à long terme, mais pour les petites structures, ils peuvent représenter un frein considérable à la transformation digitale. L'accès au financement et aux subventions devient alors un levier essentiel pour faciliter cette transition.

- **Complexité de l'Implémentation et Restructuration des Processus : Mettre** en place une transformation numérique ne se limite pas à l'intégration de nouvelles technologies. Cela implique une refonte en profondeur des processus organisationnels, nécessitant une coordination entre différents départements. La transition vers des outils numériques peut créer des résistances au changement au sein des équipes, d'où l'importance d'une gestion efficace du changement et d'une formation continue pour accompagner le personnel

- **Vulnérabilités Accrues en Cybersécurité : Avec** l'augmentation des flux de données et l'interconnexion des systèmes, les entreprises deviennent des cibles potentielles pour les cyberattaques. Vol de données, ransomware, phishing et autres menaces numériques peuvent gravement impacter leur activité et leur réputation. Il devient donc indispensable d'investir dans des solutions de cybersécurité robustes, comme la mise en place de pare-feu, le chiffrement des données et la formation des employés aux bonnes pratiques en matière de sécurité informatique.

- **Dépendance aux Technologies et Gestion des Pannes :** Une digitalisation excessive peut rendre les entreprises vulnérables face aux défaillances technologiques. Une panne de serveur, une cyberattaque ou un bug logiciel peut paralyser une organisation entière, affectant sa productivité et sa relation client. Pour limiter ces risques, il est crucial de mettre en place des stratégies de gestion de crise, comme des sauvegardes régulières, des systèmes de redondance et des plans de continuité des activités (PCA).
- **Impacts sur l'Emploi et Évolution des Compétences :** L'automatisation de certaines tâches entraîne inévitablement une réduction des postes de travail traditionnels, en particulier dans les secteurs où les processus manuels peuvent être facilement remplacés par des solutions numériques. Cependant, cette transformation ouvre également de nouvelles opportunités pour les travailleurs qui développent des compétences adaptées aux exigences du marché numérique. La formation continue et l'accompagnement des

employés dans leur reconversion deviennent alors des enjeux majeurs pour garantir une transition équitable vers de nouveaux métiers.[1]

Section 2 : Impacte et intégration de la digitalisation dans la fonction de contrôle interne :

La digitalisation transforme en profondeur la fonction de contrôle interne, en redéfinissant ses méthodes, ses outils et son périmètre d'action. L'essor des technologies numériques, telles que l'automatisation, l'analyse des données et l'intelligence artificielle, permet d'améliorer l'efficacité des contrôles tout en renforçant la prévention des risques. Toutefois, cette évolution implique également des défis, notamment en matière de sécurité, d'adaptation des compétences et de gestion du changement. Cette section explore l'impact de la digitalisation sur le contrôle interne et les stratégies permettant d'intégrer ces innovations de manière optimale.

1- Le Contrôle interne Digitalisé :

La digitalisation est en train de transformer radicalement la manière dont les organisations fonctionnent. En effet, la transformation digitale remet en question les modèles de travail traditionnels à bien des égards. Paradoxalement, elle favorise une approche plus collaborative et participative en permettant la constitution de nouvelles équipes professionnelles reposant sur des méthodes de travail innovantes. Par ailleurs, elle conduit à la création de nouveaux espaces de travail plus conviviaux et ouverts, renforçant ainsi la communication et la collaboration entre les acteurs de l'entreprise. Cela permet de travailler de multiples façons à travers le monde, où être productif et efficace ne se limite plus à confiner l'activité dans un espace professionnel, mais se traduit par la capacité à se développer en synergie, quel que soit le lieu.

Dans ce contexte, le contrôle interne[2] se voit également redéfini par les opportunités offertes par la digitalisation. Les contrôleurs internes doivent désormais exploiter des outils d'analyse des données et recourir à des processus d'automatisation, voire intégrer des systèmes d'alerte précoce dans le cadre d'un contrôle interne continu, afin d'augmenter la productivité et de disposer des moyens nécessaires pour répondre aux enjeux actuels. Aujourd'hui, la digitalisation permet notamment aux fonctions financières et comptables d'accéder à des capacités de contrôle auparavant inaccessibles. Automatiser les données comptables et opérationnelles d'une entreprise revient à optimiser la gestion des risques, car la technologie se révèle souvent plus fiable et plus efficace que l'intervention humaine pour analyser un grand volume d'informations.

De surcroît, certaines intelligences artificielles sont capables de réaliser rapidement des tâches complexes telles que le rapprochement de factures, la recherche de doublons ou la détection

[1] I.Numan , OPCIT

[2] K.AFEF , M ABDELLI , I BEN SLIMENE , W. AJILI , OPCIT , P146-148

d'actions atypiques. Ces opérations nécessitaient traditionnellement plus de main-d'œuvre, de temps et de ressources financières. Ainsi, automatiser la comptabilité permet de raccourcir les délais de paiement, de réduire les coûts, de respecter la réglementation, de récupérer les trop-payés, de mieux connaître les fournisseurs et, en définitive, d'améliorer les performances et la productivité globale.

Dès lors, le contrôle interne digitalisé dispose de meilleurs outils d'analyse, ce qui facilite une prise de décision plus efficace. En traitant en continu et de manière automatique les données de l'entreprise, il ouvre un éventail élargi de possibilités d'analyse. Bien que, par sa dimension réglementaire, ce contrôle soit souvent perçu comme une contrainte, le processus de digitalisation se présente en réalité comme une opportunité stratégique pour l'entreprise. En effet, une étude menée par PWC en 2019[1] auprès de 2 000 dirigeants a démontré que lorsque le contrôle interne s'intègre pleinement dans la transformation digitale, les parties prenantes peuvent mieux appréhender les risques et prendre des décisions plus éclairées.

2- Intégration de la digitalisation dans le contrôle interne :

2.1- L'intégration de la digitalisation dans l'entreprise :

L'intégration de la digitalisation dans l'entreprise est un processus complexe qui transforme profondément l'organisation du travail et les métiers. Cette transformation numérique a gagné de larges pans de l'entreprise, notamment les bureaux d'études et la production, grâce à des outils comme les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) et MES (Manufacturing Execution System). Ces technologies optimisent la gestion des ressources et des processus de production, permettant une meilleure coordination entre les différents départements de l'entreprise. La digitalisation a également un impact significatif sur la croissance économique, pouvant ajouter des milliards de dollars au PIB mondial en stimulant l'innovation et en créant de nouvelles opportunités commerciales. Cela inclut l'adoption de technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, le cloud computing, et l'Internet des objets (IoT), qui permettent aux entreprises de se différencier et de rester compétitives sur le marché.[2]

La transformation digitale implique souvent une refonte complète des modèles commerciaux traditionnels, nécessitant une réévaluation des stratégies de vente et de marketing pour s'adapter aux nouveaux canaux numériques et aux comportements des consommateurs. Cela peut inclure l'utilisation des réseaux sociaux, du marketing digital, et de l'e-commerce pour atteindre une audience plus large et personnaliser l'expérience client. Les entreprises doivent donc être capables de s'adapter rapidement aux changements technologiques et aux besoins des consommateurs, tout en maintenant une culture d'innovation et de flexibilité. La réussite de cette transformation dépendra également de la capacité à intégrer efficacement ces nouvelles technologies tout en maintenant une organisation agile et réactive. Comme le soulignent plusieurs études, la

[2] L. Aubry, M., Gomot, & A.Renaud, Transformation digitale et performance des PME : une analyse bibliométrique pour comprendre et agir.Revue internationale P.M.E., 36(2), 2023, 13–38

transformation digitale nécessite une approche holistique qui prend en compte les aspects organisationnels, technologiques et humains (Autissier & Métais-Wiersch, 2016).[1]

En outre, la digitalisation influence également la manière dont les entreprises gèrent leurs ressources humaines. Les outils numériques permettent une gestion plus efficace des talents, une formation continue des employés, et une amélioration de l'engagement des collaborateurs. Cela peut se traduire par une augmentation de la productivité et de la satisfaction au travail, ce qui à son tour peut renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché. De plus, la digitalisation favorise l'innovation en permettant aux entreprises de développer de nouveaux produits et services qui répondent aux besoins actuels et futurs des consommateurs. Cela inclut l'utilisation de données analytiques pour comprendre les tendances du marché et anticiper les changements dans les comportements des consommateurs. Selon Dudézert (2018), ces transformations profondes nécessitent une adaptation continue des pratiques et de l'organisation du travail.[2]

Enfin, l'intégration de la digitalisation dans l'entreprise est un processus continu qui nécessite une vision à long terme et une stratégie bien définie. Les entreprises doivent être prêtes à investir dans la formation de leurs employés pour qu'ils puissent maîtriser les nouvelles technologies, ainsi qu'à créer un environnement propice à l'innovation et à la créativité. Cela signifie également être ouvert aux partenariats avec d'autres entreprises ou startups pour accélérer l'adoption de nouvelles technologies et rester compétitif dans un marché en constante évolution. Comme le montrent Foroudi et Cuomo (2023), la transformation digitale a également un impact sur la construction de l'identité et de la réputation des entreprises, en mettant en avant les dimensions de la marque et les théories qui peuvent être aidées par cette transformation. En résumé, l'intégration de la digitalisation dans l'entreprise est un processus complexe qui nécessite une transformation profonde de l'organisation, des stratégies commerciales, et des technologies utilisées. Cela ouvre de nouvelles opportunités pour la croissance économique et l'innovation, mais nécessite également une adaptation continue aux changements technologiques et aux besoins des consommateurs.[3]

Après avoir de manière réussie intégrer dans son environnement l'appareil digitale et entamer sa transformation digitale, il est bon d'évaluer le degré de transformation que cette dernière a subi, en effet pour certaine l'intégration est si bien ancrée qu'elle devient réactive a toute innovation technologique, pour d'autre elle y démontre toujours une résistance montrant une grande résistance au développement et à l'innovation digitale. C'est ce qu'on appelle la Maturité digitale de l'entreprise, il existe énormément de possible division des entreprises en terme de maturité digitale mais nous retiendrons la version suivante qui propose une division en quatre profils comme ci-dessous :

[1] D.AUTISSIER , E.METAIS-WIERSCH , La transformation digitale des entreprisesLes bonnes pratiques - Axa, Pernod Ricard, Sanofi France, Schneider Electric, les Echos , Edition Eyrolles , Paris , 2016 , P 7-15
[2] A. DuDézert , La Transformation digitale des entreprises , Éd. La Découverte, PARIS , 2018 , P 25-30
[3] P.FOUROUDI , MT.CUOMO , Business Digitalization: Corporate Identity and Reputation , edition ROUTLEDGE , new York , 2024 , P 34-55

Schéma 6 : Les profils de la maturité digitale

Source : www.allohouston.fr

Commentaires :

Les initiés (ou beginners), qui utilisent peu les capacités du numérique mais ont toutefois adopté des logiciels de type ERP ou e-commerce.

Les opportunistes (ou fashionistas), qui ont déployé de nombreuses applications numériques, mais sans avoir mis sur pied une vision globale ni une stratégie pour maximiser les bénéfices métiers de leur transformation numérique.

Les conservateurs (ou conservatives), qui ont unifié leur vision interne, mais sont encore sceptiques face aux tendances technologiques, et se montrent plus prudents face à l'innovation.

Les maîtres (ou digital masters), qui savent tirer parti du numérique et en ont une vision globale, tout en favorisant l'implication de leurs collaborateurs et clients. Ils ont atteint la maturité numérique grâce à un travail minutieux et équilibré.[1]

[1] www.allohouston.fr , consulté le 06/04/2025 a 15H45

2.2- Introduire la digitalisation dans le contrôle interne

2.2.1-Rapport entre le contrôle interne et la digitalisation

Le contrôle interne est un ensemble de processus mis en place par une organisation pour assurer la réalisation de ses objectifs, la fiabilité de ses rapports financiers, et la conformité aux lois et règlements. La digitalisation, quant à elle, fait référence à l'intégration des technologies numériques dans tous les aspects d'une entreprise, transformant ainsi les méthodes de travail et les interactions avec les parties prenantes. Cette transformation numérique a un impact direct sur le contrôle interne, car elle permet d'améliorer l'efficacité, la transparence et la réactivité des processus de contrôle.

Selon Aurélie Dudézert[1] dans son ouvrage La Transformation digitale des entreprises, la digitalisation conduit à un changement d'échelle dans les pratiques de travail, ce qui inclut la révision des processus de contrôle interne. En effet, les technologies de l'information (TI) permettent une collecte et une analyse de données plus rapides et plus précises, facilitant ainsi la détection des anomalies et des risques. Par conséquent, le contrôle interne devient non seulement un outil de conformité, mais aussi un levier stratégique pour la prise de décision.

De plus, la digitalisation favorise une culture d'entreprise axée sur l'innovation et l'agilité. D'après une étude menée par PwC, les entreprises qui adoptent des technologies numériques pour améliorer leurs processus de contrôle interne constatent une meilleure réactivité face aux changements du marché et une capacité accrue à anticiper les risques[2]. Ainsi, la digitalisation ne se limite pas à une simple amélioration des outils, mais induit un changement de paradigme dans la gestion et le contrôle des opérations.

2.2.2-Intégration et introduction de la digitalisation dans le contrôle interne

Pour intégrer efficacement la digitalisation dans le contrôle interne, les entreprises doivent suivre plusieurs étapes clés :

Évaluation des besoins et des processus existants : Avant d'introduire des outils numériques, il est crucial d'évaluer les processus de contrôle interne actuels pour identifier les domaines nécessitant des améliorations. Cette évaluation doit inclure une analyse des risques associés aux processus existants et des opportunités offertes par la digitalisation. Une telle analyse permet de déterminer où les technologies numériques peuvent avoir le plus grand impact.

Choix des outils numériques appropriés : Les entreprises doivent sélectionner des outils numériques adaptés à leurs besoins spécifiques. Cela peut inclure des systèmes d'information de

[1] A.Dudézert , OPCIT , P 14

[2] www.pwc.com , Global Digital IQ Survey 2019, New York, p. 18

gestion des risques (SIGR), des logiciels d'audit interne, et des plateformes de gestion de la conformité. Selon Deloitte, il est essentiel de privilégier des solutions intégrées qui permettent de regrouper plusieurs fonctions (gestion des risques, conformité, audit) au sein d'une même plateforme[1] .

Formation et sensibilisation des collaborateurs : L'intégration de la digitalisation nécessite également une formation adéquate des employés. Les collaborateurs doivent être sensibilisés aux nouveaux outils et processus afin de garantir une adoption réussie. Comme le souligne Dudézert, il est important de libérer la parole des collaborateurs pour fluidifier les échanges informationnels et favoriser une culture de collaboration[2] (

Mise en œuvre et suivi : Une fois les outils sélectionnés et les employés formés, il est crucial de mettre en œuvre les nouvelles pratiques de manière progressive. Un suivi régulier doit être effectué pour évaluer l'efficacité des outils et des processus mis en place, permettant ainsi d'apporter des ajustements si nécessaire. Ce suivi peut inclure des audits internes réguliers pour s'assurer que les processus digitalisés fonctionnent comme prévu.

Intégration de la cybersécurité : La digitalisation expose également les entreprises à des risques accrus en matière de cybersécurité. Il est impératif d'intégrer des mesures de sécurité robustes pour protéger les données sensibles. Selon Kshetri, la cybersécurité doit être une priorité lors de l'intégration de nouvelles technologies (Kshetri, Cybersecurity and Cyberwarfare: What Everyone Needs to Know, Oxford University Press, Oxford, 2017, p. 43).

2.2.3-Manifestations de la digitalisation dans le contrôle interne

L'intégration de la digitalisation dans le contrôle interne se manifeste de plusieurs manières :

Automatisation des processus : La digitalisation permet d'automatiser de nombreuses tâches répétitives, telles que la collecte de données et la génération de rapports. Cela réduit le risque d'erreurs humaines et libère du temps pour les auditeurs internes, qui peuvent se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Par exemple, l'utilisation de logiciels de gestion intégrés (ERP) peut automatiser la réconciliation des comptes et la surveillance des indicateurs de performance.

Analyse de données avancée : Les outils numériques offrent des capacités d'analyse de données avancées, permettant aux entreprises de détecter des tendances et des anomalies en temps réel. Par exemple, l'utilisation de l'intelligence artificielle pour analyser les transactions financières peut aider à identifier des comportements suspects et à prévenir la fraude. Selon Glover et al., l'analyse

[1] www2.deloitte.com , 2020 Global Risk Management Survey, New York, p. 22
[2] A.Dudézert , OPCIT , P 30

de données massives renforce les systèmes de contrôle interne en facilitant l'accès à des informations pertinentes[1] .

Amélioration de la communication et de la collaboration : Les plateformes numériques facilitent la communication entre les différentes parties prenantes, tant internes qu'externes. Cela permet une meilleure coordination des efforts de contrôle et une réponse plus rapide aux problèmes identifiés. Une communication efficace est essentielle pour s'assurer que tous les membres de l'organisation sont informés des risques et des mesures de contrôle en place.

Suivi en temps réel : Grâce à la digitalisation, les entreprises peuvent surveiller en temps réel leurs processus de contrôle interne, ce qui leur permet d'identifier rapidement les écarts par rapport aux normes établies et de prendre des mesures correctives immédiates. Par exemple, les systèmes d'alerte en temps réel peuvent signaler des anomalies de transaction dès qu'elles se produisent, permettant une intervention rapide.

2.2.4-Exemples de digitalisation dans le contrôle interne

Plusieurs exemples illustrent comment la digitalisation transforme le contrôle interne :

Utilisation de l'intelligence artificielle : Certaines entreprises utilisent des algorithmes d'intelligence artificielle pour analyser les données financières et détecter des anomalies. Par exemple, un logiciel d'audit peut examiner des millions de transactions en quelques secondes, identifiant ainsi des irrégularités qui pourraient passer inaperçues lors d'un audit manuel. Cette technologie permet également de réduire le temps nécessaire pour effectuer des audits et d'augmenter la précision des résultats. Ou encore l'utilisation de l'IA pour détecter les risques de fraudes lieu crédit à la consommation démarche initié par société générale.

Blockchain pour la traçabilité : La technologie blockchain est utilisée pour garantir l'intégrité des transactions. Dans le secteur financier, par exemple, les entreprises peuvent utiliser la blockchain pour enregistrer toutes les transactions de manière sécurisée et transparente, facilitant ainsi les audits et la conformité réglementaire. Les frères Tapscott soulignent que la blockchain peut transformer la manière dont les organisations gèrent la confiance et la transparence[2]

Systèmes de gestion des risques intégrés : De nombreuses entreprises adoptent des systèmes de gestion des risques intégrés qui combinent la gestion des risques, la conformité et l'audit interne. Ces systèmes permettent une vue d'ensemble des risques auxquels l'entreprise est confrontée et facilitent la prise de décision stratégique. Par exemple, les outils d'analyse prédictive peuvent aider les organisations à anticiper les risques futurs en se basant sur des données historiques.

---

[1] S.Glover , A.Eilifsen, W.Messier,D.Prawitt , Audit and Assurance Services ,edition Pearson , New York , 2013 , P 45

[2] D. Tapscott , A.Tapscott , Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World , edition PENGUIN ,new York , 2016 , P 134

Audit continu : Avec l'avènement des technologies numériques, certaines entreprises mettent en place des systèmes d'audit continu qui surveillent les transactions en temps réel. Cela permet de détecter immédiatement les anomalies et d'intervenir rapidement, renforçant ainsi l'efficacité du contrôle interne.

3- Impacte, défis et avantages de la Digitalisation sur le contrôle interne :

3.1- Impacte et avantages de la digitalisation sur le contrôle interne :

La digitalisation améliore considérablement la qualité du contrôle interne en intégrant des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle (IA), le cloud computing et la blockchain. Ces technologies permettent une surveillance continue, la détection d'anomalies et des capacités prédictives, renforçant ainsi l'efficacité et la précision des contrôles internes[1]. Selon Huidong Mo, la digitalisation a un effet positif sur la qualité du contrôle interne en automatisant l'évaluation des risques, en rendant les activités de contrôle plus intelligentes et en améliorant la transparence des activités de surveillance.[2]

La digitalisation a profondément modifié la manière dont les organisations gèrent leurs processus de contrôle interne. Selon Sayabek Ziyadin la transformation numérique permet aux entreprises de renforcer leur système de contrôle interne en rendant les processus plus transparents et traçables. Grâce à l'intégration de technologies comme l'intelligence artificielle et le Big Data, les entreprises peuvent automatiser des tâches répétitives et améliorer la précision des données.[3]

L'automatisation des processus de contrôle permet non seulement de réduire les erreurs humaines, mais aussi d'accélérer le traitement des informations. Par exemple, l'utilisation d'algorithmes de machine learning permet de détecter des anomalies dans les transactions financières en temps réel, offrant ainsi une réponse rapide aux risques émergents. Cette capacité à surveiller et à analyser les données en continu améliore la réactivité des entreprises face à des situations à risque.[4]

On peut aussi parler de l'impacte qu'à cette transformation digitale sur les 3lignes de maitrises et de leur apport à ces dernières :

---

[1] H.SOURABH , From Traditional to Digital: Guide to Transforming Internal Controls , cioindex.com , publié en 2024 , consulté le 7/04/2025 à 10H10

[2] M.Huidong , The Impact of Digital Transformation on Internal Control Quality: A Study Based on Five Components of Internal Control , School of Economics and Management, Heilongjiang University, Vol 5 Num 4, 2023, P 2,3

[3] S.ZIYADINE , S. Suieubayeva, A. Utegenova , Digital Transformation in Business , Prof. Dr. Svetlana Igorevna Ashmarina, Digital Age: Chances, Challenges and Future , editions springer professional , Swisse, 2020 , P 45

[4] Y. OUTALEB & A. LEMALEM, La transformation digitale et ses impacts sur les systèmes de contrôle interne : Etude des pratiques des entreprises marocaines. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 2023 , P 10

A. Première Ligne : Gains d'Efficacité Opérationnelle

La première ligne, composée des opérationnels, bénéficie directement de l'automatisation des contrôles répétitifs et de la rationalisation des processus.

Réduction des tâches manuelles : Les outils digitaux, tels que les robots d'automatisation (RPA) ou les workflows intégrés aux ERP, éliminent les contrôles fastidieux (vérifications de conformité, rapprochements comptables). Par exemple, l'automatisation des contrôles transactionnels (loi Sapin 2) permet de libérer jusqu'à 30 % du temps des équipes.[1]

Standardisation des processus : Les plateformes digitales garantissent l'uniformité des procédures, réduisant les erreurs humaines et les écarts d'interprétation. Les systèmes ERP, en centralisant les données, améliorent la cohérence des opérations.[2]

Collaboration renforcée : Des outils comme les réseaux sociaux internes ou les portails collaboratifs facilitent la remontée d'informations en temps réel, permettant aux opérationnels de signaler rapidement les anomalies.[3]

B. Deuxième Ligne : Visibilité Accrue et Pilotage Stratégique

La deuxième ligne (fonctions risques et conformité) gagne en capacité d'analyse et en réactivité, grâce à l'accès à des données consolidées et à des outils de monitoring.

Surveillance en temps réel : Les tableaux de bord interactifs et les indicateurs clés de risque (KRI) permettent une visualisation immédiate des expositions. Par exemple, les solutions GRC (Governance, Risk, Compliance) identifient les dérives grâce à l'analyse prédictive.[4]

Amélioration de l'évaluation des risques : L'intelligence artificielle (IA) analyse des volumes massifs de données pour détecter des schémas de fraude ou des non-conformités, même dans des environnements complexes.[5]

Alignement réglementaire : Les outils digitaux garantissent une mise à jour automatique des référentiels, adaptant les contrôles aux nouvelles exigences (ex : RGPD, normes IFRS).[6] Haddad

[1] JP. Hottin, Digitaliser le contrôle interne, une priorité business et une question de confiance , linkdin.com ,consulté le 07/04/2025

[2] M.OUASHIL & L.BOUMAHDI, IMPACT DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION, IMIST , Vol6 .1 , 2023 , P 7-9

[3] www.values-associates.fr , Logiciel SIGR : digitaliser la gestion des risques dans l'entreprise, Consulté le 7/04/2025

[4] F.MIARD , Gestion des risques : le modèle des trois lignes de défense à l'épreuve du digital , linkdin.com , consulté le 07/04/2025

[5] I.BOUBOUH, M.GHANIM, L'Intelligence Artificielle au Service du Contrôle Interne : Vers une Performance Organisationnelle Optimisée, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 7 Num 4, 2024 , P 1352

[6] M.OUASHIL & L.BOUMAHDI , OPCIT P 7-9

(2020) souligne que la digitalisation permet une « fluidité des flux d'information » et une « traçabilité complète », renforçant la transparence des processus[1]

Exemple concret : Une entreprise utilisant un logiciel SIGR (Système d'Information de Gestion des Risques) a réduit de 40 % son temps de traitement des incidents, grâce à l'automatisation des alertes et des rapports.[2]

C. Troisième Ligne : Élargissement de la Couverture d'Audit

La troisième ligne (audit interne) voit son champ d'action s'étendre grâce aux technologies, lui permettant de se concentrer sur les risques stratégiques et les zones à fort enjeu.

Audit continu : Les outils d'analyse de données (ex : ACL, IDEA) permettent un examen permanent des transactions, plutôt que des vérifications ponctuelles. L'IA identifie les anomalies via l'apprentissage automatique, même dans des datasets complexes.[3]

Approche prédictive : Les modèles de machine learning anticipent les risques émergents (ex : cybermenaces, détournements) en croisant des données internes et externes (médias sociaux, marchés financiers).[4]

Rapports approfondis : Les logiciels génèrent automatiquement des analyses root cause (origine des problèmes) et des recommandations personnalisées, enrichissant la valeur ajoutée des audits.[5]

Une entreprise du CAC 40 a intégré la blockchain pour auditer ses chaînes d'approvisionnement, garantissant l'immutabilité des données et une traçabilité complète des fournisseurs[6]. Selon le Global Risk Survey 2022, 65 % des organisations ont augmenté leurs investissements technologiques en audit, visant à renforcer leur capacité d'analyse prédictive[7]

[1] I.BOUBOUH, M.GHANIM , OPCIT , P 1349
[2] www.values-associates.fr , Logiciel SIGR : digitaliser la gestion des risques dans l'entreprise, Consulté le 7/04/2025
[3] JP. HOTTIN , OPCIT
[4] F.MIYARD , OPCIT
[5] www.values-associates.fr ,OPCIT , Consulté le 7/04/2025
[6] I.BOUBOUH, M.GHANIM , OPCIT
[7] JP. HOTTIN , OPCIT

Tableau 3 : les avantages de la digitalisation par ligne de défense

Ligne de Défense	Bénéfices Clés	Technologies Associées
Première ligne	Automatisation des contrôles, réduction des erreurs, collaboration améliorée	RPA, ERP, workflows digitaux
Deuxième ligne	Surveillance en temps réel, analyse prédictive, conformité dynamique	Solutions GRC, IA, KRI
Troisième ligne	Audit continu, détection proactive des risques, rapports enrichis	Blockchain, machine learning, outils d'analyse

Source : Réalisé par nos soins.

3.2 Défis et risques de la digitalisation du contrôle interne :

La digitalisation du contrôle interne est un processus complexe qui présente à la fois des opportunités et des défis significatifs. Bien qu'elle offre des avantages en termes d'efficacité et de précision, elle comporte également des risques qui doivent être soigneusement gérés. Ce chapitre explore en détail les défis et les risques associés à la digitalisation du contrôle interne, en mettant en avant les sources académiques et professionnelles pertinentes.

3.2.1-Les défis associés à la digitalisation du contrôle interne :

La digitalisation du contrôle interne est confrontée à plusieurs défis majeurs qui peuvent entraver son adoption et son efficacité. Ces défis incluent la fragmentation des outils, les budgets limités, et la nécessité d'une approche pragmatique pour intégrer les technologies dans les processus existants. Selon Ider El Belky, Senior Manager chez Deloitte, la digitalisation du contrôle interne représente un défi ardu, malgré les avantages indéniables offerts par l'automatisation et l'intelligence artificielle (IA).[1]

- **Fragmentation des Outils**

L'un des principaux obstacles à la digitalisation efficace du contrôle interne est la multiplication des outils de gestion des risques et de conformité (GRC). Cette diversité peut entraîner une fragmentation des solutions, rendant complexe leur intégration dans les systèmes existants. En effet, chaque outil peut avoir des caractéristiques, des interfaces et des protocoles de fonctionnement différents, ce qui complique leur harmonisation. Ainsi, les entreprises doivent effectuer une évaluation approfondie pour identifier et sélectionner les outils les plus adaptés à

[1] www.deloitte.com , Le contrôle interne et le défi technologique , consulté le 07/04/2025

leurs besoins spécifiques. Ce processus nécessite non seulement une analyse des fonctionnalités de chaque solution, mais aussi une réflexion sur leur compatibilité avec les systèmes déjà en place. Par ailleurs, la fragmentation peut générer des silos d'information, où les données ne circulent pas efficacement entre les différents départements, ce qui nuit à la transparence et à la réactivité des contrôles internes.[1]

- **Budgets Limités**

Un autre défi considérable réside dans les budgets limités alloués à la digitalisation du contrôle interne. Les investissements nécessaires pour moderniser les systèmes de contrôle et adopter de nouvelles technologies peuvent être substantiels. Souvent, les entreprises hésitent à allouer des ressources financières suffisantes, craignant que les retours sur investissement ne soient pas immédiats ou tangibles. Selon un rapport de PwC, malgré les bénéfices anticipés de l'automatisation — tels que l'efficacité accrue, la réduction des erreurs humaines et l'amélioration de la conformité — obtenir les budgets nécessaires pour automatiser les contrôles internes reste un défi majeur. Cette situation peut conduire à des priorités budgétaires qui favorisent des initiatives à court terme au détriment de solutions à long terme qui pourraient offrir des gains significatifs en matière de contrôle et de gestion des risques.[2]

- **Approche Pragmatique**

Pour surmonter ces défis, il est essentiel d'adopter une approche pragmatique dans la digitalisation du contrôle interne. Cela implique de privilégier des solutions intégrées qui répondent réellement aux besoins spécifiques de l'entreprise. Plutôt que de chercher à remplacer tous les systèmes existants par des technologies nouvelles, il peut être plus judicieux de combiner des contrôles automatisés et manuels. Cette hybridation permet de tirer parti des avantages de l'automatisation tout en conservant des processus manuels là où cela est nécessaire pour garantir une supervision adéquate.

Une approche pragmatique nécessite également une collaboration étroite entre les départements de l'entreprise, notamment entre les équipes de contrôle interne, de technologie de l'information et de direction. Cette synergie est cruciale pour assurer que les solutions choisies soient non seulement techniquement viables, mais aussi alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation. En intégrant les retours d'expérience des utilisateurs finaux dans le processus de sélection et de mise en œuvre des outils, les entreprises peuvent maximiser l'acceptation et l'efficacité des systèmes de contrôle digitalisés.[3]

3.2.2- Les risques Associés à la Digitalisation du Contrôle Interne

La digitalisation du contrôle interne comporte plusieurs risques majeurs qui doivent être soigneusement gérés pour garantir l'intégrité et l'efficacité des processus internes. Parmi ces

[1] www.deloitte.com , Contrôle Interne : Tendances et perspectives , consulté le 07/04/2025
[2] store.pwc.fr , Digitaliser le contrôle interne ,
[3] www.deloitte.com , OPCIT, consulté le 07/04/2025

risques, on trouve l'augmentation des menaces cybernétiques, la dépendance aux technologies, et le risque de fraude interne.

- **Risques Cybernétiques**

Les systèmes numériques sont plus vulnérables aux attaques cybernétiques, qui peuvent compromettre la sécurité des données sensibles. Ces attaques peuvent prendre différentes formes, telles que les attaques par phishing, les ransomwares, ou les injections SQL. Il est crucial de mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les systèmes de contrôle interne. Cela inclut l'implémentation de pare-feu, l'utilisation de logiciels antivirus à jour, et la mise en place de systèmes de détection d'intrusion (IDS) pour identifier les activités anormales [1]

- **Dépendance aux Technologies**

La dépendance accrue aux technologies peut rendre les processus de contrôle interne plus fragiles en cas de défaillance technique ou de pannes informatiques. Cela nécessite une infrastructure informatique robuste pour supporter les systèmes numériques. Les entreprises doivent investir dans des systèmes de secours (backups) et des systèmes de redondance pour minimiser les temps d'arrêt en cas de défaillance [2]

- **Risque de Fraude Interne**

La fraude interne constitue une menace significative, particulièrement en l'absence de doubles processus de validation. Les Directions financières doivent être vigilantes et mettre en place des processus de détection et de limitation des fraudes. En effet Selon l'ACFE, la fraude interne peut coûter jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires annuel d'une entreprise ce qui consiste un énorme risque à prendre en compte.[3]

Section 3 : Digitalisation de la gestion des risques

Après avoir exploré la digitalisation du contrôle interne, il est essentiel de se tourner vers un autre aspect fondamental de la gouvernance d'entreprise : la gestion des risques. Dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté, les organisations doivent impérativement adapter leurs stratégies de gestion des risques pour répondre aux défis contemporains. La digitalisation joue un rôle clé dans cette adaptation en offrant des outils et technologies qui permettent une identification, une évaluation et une atténuation des risques plus efficaces.

Cette transformation numérique ouvre la voie à une meilleure intégration des données et à une analyse approfondie des menaces potentielles, favorisant une prise de décision éclairée. En

[1] cybersecurityventures.com , consulté le 07/04/2025
[2] aws.amazon.com, www.acfe.com , consulté le 07/04/2025
[3] www.acfe.com, www.acfe.com, consulté le 07/04/2025

examinant les innovations technologiques et les meilleures pratiques qui émergent dans ce domaine, cette section mettra en lumière comment la digitalisation peut renforcer la résilience des entreprises face aux incertitudes. Nous aborderons également les défis associés à cette transition, afin de mieux comprendre les implications pour la stratégie globale des organisations.

1- Définition Digitalisation de la Gestion des Risques :

La digitalisation de la gestion des risques peut être définie comme l'utilisation systématique de technologies numériques pour moderniser et optimiser les processus liés à la gestion des risques. Cette transformation ne se limite pas à l'automatisation des tâches ; elle englobe un large éventail d'outils et de méthodes qui permettent de rendre la gestion des risques plus proactive et intégrée dans la culture d'entreprise. Par exemple, l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et de l'analyse de données massives (big data) permet aux entreprises de traiter et d'analyser des volumes de données sans précédent, révélant des tendances et des anomalies qui échapperaient à une analyse manuelle.[1]

Dans un environnement commercial de plus en plus complexe, la capacité à anticiper et à atténuer les risques potentiels devient essentielle pour le succès à long terme. Les entreprises doivent non seulement répondre aux défis actuels, mais aussi se préparer aux risques futurs. Par exemple, des outils d'analyse prédictive peuvent identifier des risques émergents, permettant aux entreprises de mettre en place des mesures préventives avant qu'un problème ne se matérialise.[2]

2- Intégration de la Digitalisation dans la Gestion des Risques :

L'intégration de la digitalisation dans la gestion des risques se manifeste par plusieurs mécanismes clés. Tout d'abord, elle permet d'automatiser les tâches répétitives, libérant ainsi du temps pour les équipes de gestion des risques. Par exemple, la collecte de données historiques sur les incid ? ents passés peut-être automatisée, réduisant le risque d'erreurs humaines et permettant aux équipes de se concentrer sur des analyses plus stratégiques.[3]

Ensuite, la digitalisation améliore la collecte et l'analyse des données. Grâce aux outils de Business Intelligence, les entreprises peuvent centraliser les informations provenant de diverses sources. Cela facilite l'accès à des analyses détaillées et à jour, permettant une meilleure compréhension des risques et un suivi efficace des plans d'action mis en place pour les atténuer. De plus, ces outils

[1] www.values-associates.fr, Logiciel SIGR : digitaliser la gestion des risques dans l'entreprise , consulté le 10/04/2025
[2] www.visiativ.com , 6 actions à mener pour digitaliser la gestion des risques en entreprise , consulté le /04/2025
[3] www.values-associates.fr , OPCIT , consulté le 10/04/2025

améliorent la communication entre les différentes parties prenantes, rendant l'ensemble du processus de gestion des risques plus transparent et collaboratif.

Les systèmes numériques permettent également de générer des alertes en temps réel. Lorsqu'un risque est détecté, les responsables de la gestion des risques peuvent réagir rapidement, ce qui peut faire la différence entre une gestion efficace d'un risque et une crise qui pourrait nuire gravement à l'entreprise.[1]

3- Apport de la Digitalisation à la Gestion des Risques

Les bénéfices de la digitalisation dans la gestion des risques sont nombreux et significatifs. Tout d'abord, elle entraîne un gain de temps considérable. En éliminant les tâches manuelles et en automatisant les processus, les entreprises peuvent consacrer davantage de temps à l'analyse stratégique et à la prise de décisions éclairées.

Deuxièmement, la qualité de l'analyse des données s'améliore de manière significative. Les outils numériques permettent de traiter de grandes quantités de données rapidement et efficacement, offrant ainsi des insights précieux qui peuvent influencer les décisions stratégiques. En rendant les données accessibles à tous les acteurs concernés, la digitalisation favorise une culture de transparence et de collaboration au sein de l'entreprise.[2]

Enfin, la sécurité des informations est renforcée grâce à des systèmes de gestion des données sophistiqués. Ces systèmes garantissent la protection des données sensibles contre les cybermenaces croissantes, contribuant à renforcer la confiance des parties prenantes, qu'il s'agisse des employés, des clients ou des investisseurs.[3]

4- Impact de la Digitalisation sur la Gestion des Risques

L'impact de la digitalisation sur la gestion des risques est profond et multidimensionnel. D'une part, elle permet une prise de décision plus rapide et mieux informée. Les responsables de la gestion des risques peuvent s'appuyer sur des données actualisées et des analyses prédictives pour anticiper les risques émergents et adapter leurs stratégies en conséquence.

D'autre part, la digitalisation introduit de nouveaux défis. La sécurité des données devient une préoccupation majeure, car les entreprises doivent protéger leurs informations contre les

[1] www.values-associates.fr , Gestion des risques et digitalisation : les deux font la paire , consulté le 10/04/2025
[2] www.values-associates.fr, Logiciel SIGR : digitaliser la gestion des risques dans l'entreprise , OPCIT
[3] www.values-associates.fr , Gestion des risques et digitalisation : les deux font la paire , OPCIT

cyberattaques et les fuites de données. En outre, l'interopérabilité des systèmes est essentielle[1]. Les différentes solutions numériques doivent être capables de communiquer entre elles pour garantir une gestion des risques cohérente et efficace.

Pour surmonter ces défis, les entreprises doivent élaborer des stratégies de gestion des risques numériques qui incluent des formations sur la cybersécurité pour les employés, ainsi que des audits réguliers des systèmes pour garantir leur conformité et leur sécurité.[2]

5- Avantages et Risques Potentiels

5.1- Avantages de la Digitalisation dans la Gestion des Risques

- **Augmentation de la Productivité**

La digitalisation permet d'automatiser les processus de gestion des risques, tels que la collecte de données et l'analyse des incidents. Cela libère du temps pour les responsables, qui peuvent se concentrer sur des tâches stratégiques et sur l'évaluation des risques critiques.

- **Amélioration de la Précision des Analyses**

Les outils numériques fournissent des analyses de données plus précises et détaillées, permettant une meilleure identification et évaluation des risques. Des algorithmes avancés peuvent détecter des tendances et des anomalies, offrant ainsi des insights précieux pour la prise de décision.

- **Réactivité Accrue**

La digitalisation permet une surveillance en temps réel des risques. Des alertes automatiques peuvent être générées dès qu'un risque est détecté, permettant ainsi aux équipes de réagir rapidement et de mettre en œuvre des mesures correctives avant qu'un problème ne s'aggrave.

- **Centralisation de l'Information**

Les outils numériques facilitent la centralisation des données relatives aux risques, permettant un accès facile et rapide à l'information pour toutes les parties prenantes. Cela améliore la transparence et la collaboration au sein de l'organisation.

5.2- Risques Potentiels de la Digitalisation dans la Gestion des Risques

[1] Prof. Y.R. Grevisse ,Prof. K. Masimango Monique-Stéphanie , Optimisation De La Performance Et Gestion Des Risques Dans Les Entreprises Congolaises : Prise De Décision Data-Driven, Analyse Prédictive, Outils Technologiques Et Infrastructures De Données , IOSR Journal of Computer Engineering , Volume 26, Issue 5, Ser. 4 , 2024 , P 50-55

[2] O.Bahou.,N. Bahha, &I. Elkartit, . La gestion des réclamations des conteneurs endommagés dans un terminal à conteneurs : quels apports de la digitalisation ? Logistique & Management, N°30, 2024, P 158-162.

- **Vulnérabilité à la Sécurité des Données**

La digitalisation expose les entreprises à des cybermenaces. Les informations sensibles liées à la gestion des risques, si elles ne sont pas correctement protégées, peuvent être compromises, ce qui pourrait entraîner des conséquences graves.

- **Dépendance aux Systèmes Numériques**

Une forte dépendance aux technologies numériques pour la gestion des risques peut devenir problématique. En cas de défaillance des systèmes, les entreprises peuvent se retrouver sans accès aux données critiques nécessaires pour évaluer et gérer les risques.

- **Résistance au Changement**

L'introduction de nouveaux outils numériques peut rencontrer une résistance de la part des employés, surtout s'ils ne sont pas familiarisés avec ces technologies. Cette résistance peut ralentir l'efficacité des processus de gestion des risques.

- **Complexité d'Intégration**

L'intégration de nouvelles solutions numériques dans les systèmes existants peut poser des défis. Des problèmes d'interopérabilité peuvent survenir, rendant difficile la coordination des actions de gestion des risques entre différentes plateformes[1]

6- Outils Numériques Utilisés dans la gestion des risques

Dans le cadre de la digitalisation de la gestion des risques, plusieurs outils numériques se distinguent par leur efficacité et leur pertinence. Les systèmes d'information de gestion des risques (SIGR) sont parmi les plus couramment utilisés. Ces outils permettent de centraliser et d'analyser les données relatives aux risques, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées.

Les plateformes de Business Intelligence jouent un rôle crucial en offrant des capacités d'analyse avancées. Elles permettent aux entreprises de visualiser leurs données sous différents angles et d'identifier des tendances qui pourraient autrement passer inaperçues. Des outils d'analyse prédictive peuvent également être intégrés, permettant d'anticiper les risques et de planifier des réponses appropriées.

Enfin, les solutions de gestion de projet intégrées aident à suivre les plans d'action mis en place pour atténuer les risques, garantissant ainsi que chaque étape est exécutée comme prévu. Ces outils

[1] www.values-associates.fr , Gestion des risques et digitalisation : les deux font la paire , OPCIT, , consulté le 10/04/2025

permettent également de générer des rapports détaillés qui peuvent être partagés avec les parties prenantes, renforçant la transparence et la responsabilité.[1]

7- Stratégies d'Introduction de la Digitalisation dans la gestion des risques :

Pour réussir l'introduction de la digitalisation dans la gestion des risques, les entreprises doivent adopter une approche stratégique et progressive. Cela commence par la formation du personnel, essentielle pour garantir que tous les utilisateurs sont à l'aise avec les nouveaux outils et comprennent leur utilité. Une communication claire sur les bénéfices de la digitalisation et la manière dont elle peut faciliter le travail quotidien est cruciale pour surmonter la résistance au changement.

L'intégration des outils numériques existants dans une infrastructure technologique solide est également primordiale. Les entreprises doivent s'assurer que leurs systèmes sont interconnectés et capables de fonctionner ensemble sans heurts. Cela implique également de mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les données sensibles et garantir l'interopérabilité entre les différents systèmes.

Une attention particulière doit être accordée à l'élaboration de politiques claires concernant la gestion des données et la cybersécurité. Cela inclut la mise en place de protocoles pour la gestion des incidents de sécurité et la formation continue des employés sur les meilleures pratiques en matière de sécurité des données[2]

CONCLUSION :

En conclusion, la digitalisation du contrôle interne est un processus complexe qui transforme profondément les modes de fonctionnement des entreprises. Elle dépasse la simple informatisation en intégrant les technologies numériques dans tous les secteurs de l'entreprise, impactant ainsi le modèle économique, les processus internes, et les interactions avec les clients et partenaires. Les outils clés incluent l'intelligence artificielle, la blockchain, et le big data, qui révolutionnent la gestion des risques et la prise de décision. La digitalisation offre des avantages tels que l'automatisation des tâches, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, et l'enrichissement de l'expérience client. Cependant, elle soulève également des défis, notamment en matière de cybersécurité et d'adaptation aux nouvelles réglementations. Pour réussir cette transformation, les entreprises doivent adopter une stratégie progressive incluant la formation du personnel et une mutation structurelle profonde. Selon des auteurs comme Ettien Peron, la digitalisation est un cheminement pour identifier, mobiliser et organiser les ressources, tandis que pour d'autres, elle est synonyme de refonte stratégique des processus internes et des modèles économiques. Enfin, la

[1] O.Bahou.,N. Bahha, &I. Elkartit, OPCIT, P 155

[2] www.visiativ.com , OPCIT, , consulté le 10/04/2025

digitalisation et la transformation digitale sont liées mais distinctes, la première étant une étape vers la seconde, qui vise à repenser l'ensemble du modèle économique et organisationnel de l'entreprise.

CHAPITRE 3

Essaie d'introduction d'un processus digitalisé au sein de la fonction contrôle interne de BNP Paribas El Djazair

CHAPITRE 3 : Etude de la possibilité d'introduction d'un processus digitalisé au sein de la fonction contrôle Interne de BNP Paribas El Djazair

Introduction :

Dans ce chapitre, nous avons confronté les apports théoriques des chapitres précédents à la réalité du terrain, dans le but de répondre aux questions secondaires de notre problématique et de tester la validité des hypothèses posées. L'étude a été menée au sein de la banque BNP Paribas El Djazair, dont nous avons présenté l'organisation générale et, plus précisément, la structure du contrôle interne définie par ses règlements internes.

Nous avons ensuite détaillé le fonctionnement de la cellule concernée, le déroulement classique des missions de contrôle, ainsi que l'évaluation de leur efficacité. Une attention particulière a été portée sur le niveau de digitalisation du contrôle interne, ses apports actuels, ses limites, ainsi que les opportunités d'évolution numérique à venir.

Cette analyse de terrain nous a permis de mieux comprendre les enjeux pratiques liés à la digitalisation du contrôle interne et d'alimenter la réflexion pour les recommandations qui suivront pour répondre à la question : ***Dans l'éventualité d'une possible digitalisation au sein du contrôle interne de BNP PARIBAS El Djazair , quels sont les modalités nécessaires à une tel introduction et quel impacte cela aura sur l'organisation ?***

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

Dans cette section nous allons présenter le groupe BNP Paribas et sa filiale algérienne tout en mettant en lumière l'organisation de son dispositif de contrôle interne tout en approfondissant le périmètre sur lequel notre étude s'est déroulée et focaliser à savoir le contrôle permanent, en présentant le principal département chargé d'assurer cette fonction.

1- Présentation du groupe BNP Paribas :

BNP Paribas est un groupe bancaire français de premier plan, issu de la fusion en 2000 entre la Banque Nationale de Paris (BNP) et Paribas. Ses origines remontent au XIXe siècle, à travers plusieurs établissements pionniers comme le Comptoir National d'Escompte de Paris et la Banque de Paris et des Pays-Bas. Ces institutions ont accompagné l'essor économique de la France et du commerce international. Après la Seconde Guerre mondiale, la BNCI et le CNEP fusionnent pour former la BNP en 1966, tandis que Paribas reste longtemps une banque privée influente. Les années 1980 et 1990 sont marquées par des vagues de privatisation et de restructuration, menant à la création de BNP Paribas en 2000. Le groupe s'est depuis fortement développé à l'international grâce à des acquisitions majeures (BNL, Fortis, Bank of the West, TEB, BGL), pour devenir un acteur bancaire mondial, présent dans près de 80 pays avec 190 000 collaborateurs, dont 145 000 en Europe.

BNP Paribas intervient dans trois domaines clés : la banque de détail (Retail Banking), les solutions d'investissement (Investment Solutions) et la banque d'entreprise et d'investissement (Corporate

& Investment Banking). Son ambition est résumée dans sa devise : "la banque d'un monde qui change", qui traduit une volonté d'adaptation constante aux évolutions du monde. Cela se manifeste par une maîtrise des technologies et métiers d'avenir au service des clients, ainsi que par une culture managériale souple et de proximité pour ses salariés.

Les valeurs du groupe, symbolisées par les quatre étoiles de son logo, forment le socle de son identité :

- **Réactivité :** pour évaluer rapidement les situations et prendre des décisions efficaces.
- **Créativité et innovation :** en valorisant les idées nouvelles et en s'adaptant aux évolutions technologiques.
- **Engagement :** à travers un comportement exemplaire et un service actif aux clients et à l'équipe.
- **Ambition :** par la volonté de relever les défis collectivement et de viser l'excellence.

Ces principes guident BNP Paribas dans sa mission d'accompagner les transformations économiques, sociales et technologiques du monde contemporain.

2- Présentation de BNP Paribas El Djazair :

2.1- Présentation et organisation :

BNP Paribas El Djazaïr est une filiale à 100% du Groupe BNP Paribas, un leader européen des services financiers. Elle a vu le jour en 2002 avec l'ambition de construire un important réseau d'agences en Algérie.

BNP Paribas El Djazaïr est une Société Par Actions (SPA) dotée d'un capital de 10 milliards de Dinars Algériens. 100 % des actions sont détenues par le groupe BNP Paribas.

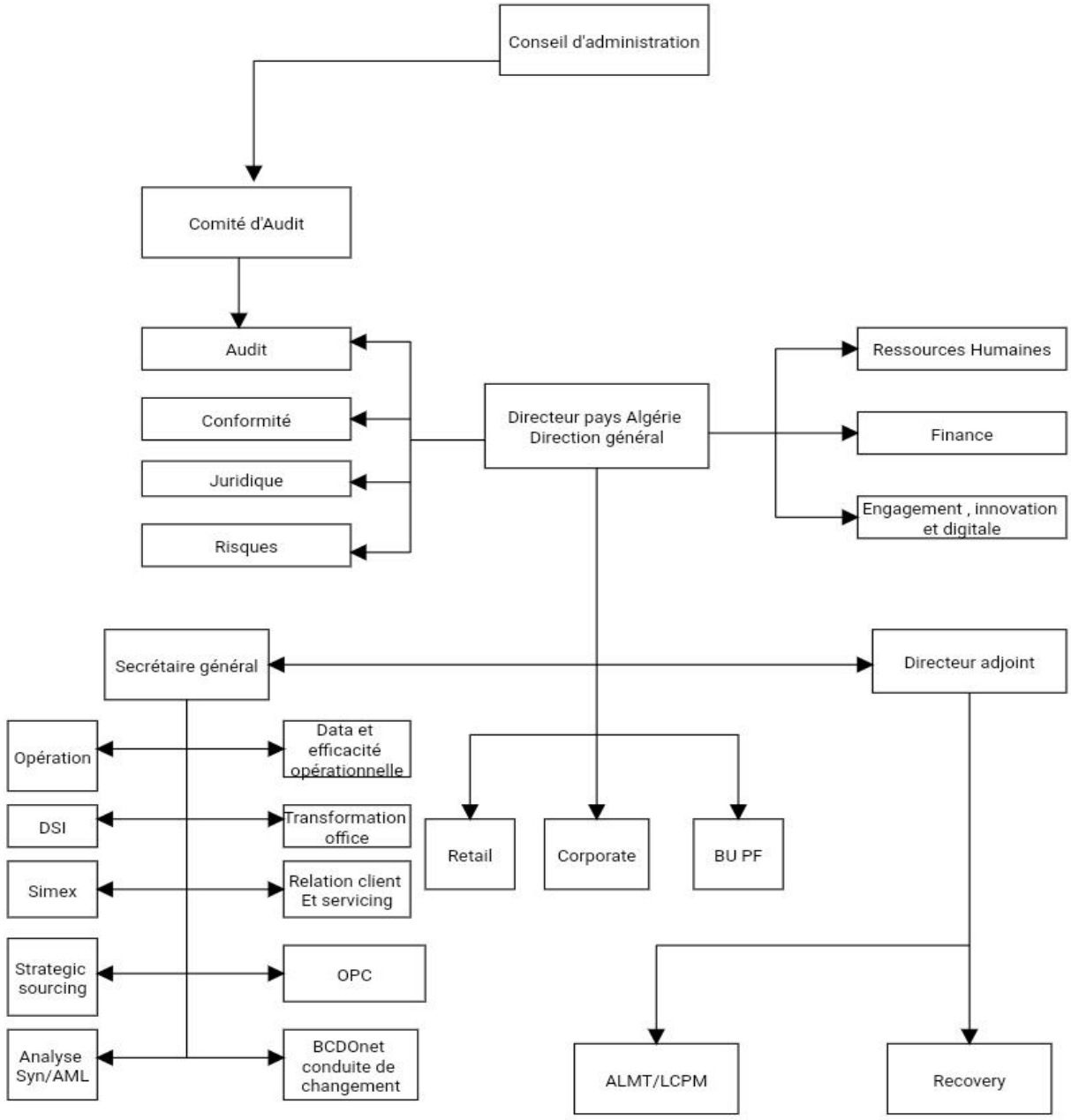
Sa vocation d'être une banque universelle offre des services de qualité supérieure à l'ensemble de ses clients. La banque est devenue l'une des banques du secteur privé les plus importantes sur le territoire algérien. Forte de ses succès BNP PARIBAS El Djazaïr a développé un réseau de 70 agences ouvertes.

Elle couvre ainsi progressivement le territoire national, avec une implantation dans 19 wilayas. Cette stratégie témoigne de son ambition à être une banque citoyenne au service du développement

économique de l'Algérie.

Avec l'appui du Groupe, BNP Paribas El Djazaïr développe une offre de proximité et s'applique à offrir des services de qualité supérieure à l'ensemble de sa clientèle : Particuliers, Professionnels et Entreprises. Elle se donne ainsi les moyens de conforter son rôle de banque de référence, fiable, innovante et attentive à ses clients.

Schéma 6 : Organigramme de BNP Paribas El Djazair



Source : fourni par BNP Paribas

Remarque : des modications ont survenue dans l'organigramme de l'entreprise durant cette année 2025 concernant l'organigramme avec quelque modification dans la structure comme par exemple le département ALMT fut rattaché au département finance comme un service , nous n'avons cependant pas reçu de version mise à jour de l'organigramme générale donc nous n'avons pu démontrer ces changements dans le schéma.

La gestion et la décision au sein de la Banque BNP Paribas El Djazaïr s'articule autour de de plusieurs assemblée qui se définissent comme tel :

- Conseil d'administration : il est composé de 6 administrateurs dont un représentant du groupe BNP Paribas SA. Ils sont nommés par l'assemblée générale du groupe BNP selon certain principes. Le premier étant la réalisation des missions de supervision, de gouvernance et d'évaluation du fonctionnement. Le deuxième étant le respect de principe en "Fit and Proper" qui sont l'honorabilité, l'indépendance et la diversité.

- Les comités du conseil d'administration : en effet le conseil d'administration compte trois comités adjacents qui sont :

→le comité d'Audit et de sécurité financière

→le comité du crédit et des risques

→le comité de la nomination, la rémunération, de la gouvernance, de l'éthique et de la RSE.

2.2- les Activités de la banque :

BNP Paribas El Djazaïr est une banque universelle active en Algérie, disposant en 2023 de 47 points de vente opérationnels sur un total de 55 agréments en vigueur. Elle gère un portefeuille commercial comprenant 3 157 clients entreprises, 16 638 clients professionnels et 116 715 clients particuliers. Son capital social s'élève à 20 000 millions de dinars algériens (MDA), avec des fonds propres nets sociaux de 33 149 MDA. La banque a réalisé un résultat net de 4 665 MDA et emploie un effectif total de 1 239 collaborateurs.

Pour sa clientèle entreprise, BNP Paribas El Djazaïr propose une gamme complète de services adaptés, notamment l'ouverture de comptes bancaires professionnels, le financement direct du cycle d'exploitation via des découverts, avances mobilisables et escomptes, ainsi que des engagements par signature à l'international. Elle offre également des solutions de financement des investissements, du crédit-bail, du trade finance, ainsi que des services de cash management et e-banking pour faciliter la gestion des flux financiers. Par ailleurs, la banque réalise des opérations de change spot et forward, répondant aux besoins des entreprises en matière de transactions internationales.

Pour les particuliers et les professionnels, la banque met à disposition des comptes bancaires classiques et des services d'e-banking. Elle propose aussi des solutions monétiques telles que les cartes CIB, Visa et cartes affaires. En matière d'épargne, BNP Paribas El Djazaïr offre des produits d'épargne et de dépôt à terme, ainsi que des crédits immobiliers. Le financement professionnel inclut le soutien au cycle d'exploitation. La banque propose également des produits de bancassurance couvrant les risques multi-risques habitation, la prévoyance et l'assistance voyage. Des produits packagés, des solutions SMS banking, des services de paiement électronique via CIB, des crédits à la consommation ainsi que la banque libre-service (BLS) complètent son offre destinée aux particuliers et professionnels.

Grâce à son réseau étendu d'agences et centres d'affaires, BNP Paribas El Djazaïr accompagne efficacement ses clients dans leurs opérations courantes et le développement de leurs activités, en s'appuyant sur une expertise reconnue et des métiers spécialisés. Elle met aussi à disposition des outils digitaux performants comme l'application MyDigibank, qui permet aux clients de gérer leurs comptes, effectuer des virements, commander des chèques, et suivre leurs cartes bancaires en toute autonomie.

Ainsi, BNP Paribas El Djazaïr se positionne comme un acteur majeur du secteur bancaire en Algérie, offrant une large palette de services adaptés aux besoins diversifiés de ses clientèles entreprises, professionnels et particuliers

3- Présentation de l'organisation du Contrôle interne au niveau de la banque :

3.1- L'encadrement du Contrôle Interne de BNPP ED

Le contrôle interne au sein de la BNP Paribas est organisé et régis par la charte du contrôle interne du groupe et constitue l'un des référentiels de base pour les collaborateurs , cette charte intègres les procédures du Groupe BNP Paribas auquel sont ajouté les exigence de la réglementation locale notamment le règlement numéro 11-08 du 28 novembre 2011 de la Banque d'Algérie relatif au contrôle interne bancaire , cette encadrement règlementaire défini pour le dispositif de contrôle interne :

A/ Ses Objectifs : ils consistent à assurer :

- Une gestion des risques saine et prudente, aligné sur les valeurs et le code de conduite dont le groupe BNP Paribas s'est doté et avec les politiques définies dans le cadre de sa responsabilité sociétale et environnementale
- La pertinence et la fiabilité de l'information comptable et financière
- La sécurité opérationnelle du fonctionnement interne de BNPP ED
- La conformité aux lois, aux règlements et aux politiques interne
- Le développement d'une culture du risque au sein de l'ensemble des collaborateurs

B/ Ses règles fondamentales : parmi elles ;

- **Des responsabilités clairement établies :** en faisant du contrôle interne l'affaire de chaque collaborateur exécutant comme responsable, mettant en place envers chacun une responsabilité supplémentaire de veiller à la bonne mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.
- **Un dispositif structuré d'identification, d'évaluation et de gestion des risques :** le dispositif de contrôle interne s'articule autour de la maitrise des risques et implique la mise en œuvre de leur identification et évaluation ; leur gestion et ceux via un dispositif de prise de décision et de délégation, de principes d'organisation et gestion des processus, de contrôles a priori ou a posteriori, d'un dispositif de de reporting et d'alerte ; et le suivie des actions. Ce dispositif s'appuie sur une taxonomie cohérente et des méthodologies compatible entre les différents acteurs du CI ainsi qu'une information, fiable et disponible

- **Un contrôle et une supervision indépendant des risques :** Les responsables des activités opérationnelles ont la responsabilité finale de des risques que leurs activités génèrent et donc la responsabilité première de mettre en place et de faire fonctionner un dispositif d'identification, d'évaluation et de gestion des risques.
- **Un devoir de transparence pour chaque collaborateur :** chaque collaborateur quel que soit son niveau et ses responsabilités doit exercer non seulement un contrôle sur les activités placées sous sa responsabilité mais aussi un devoir de remonter et d'alerter à un niveau supérieur sur tout dysfonctionnement ou carence dont il a connaissance, le devoir de transparence peut être aussi exercer dans le cadre du droit d'alertes éthiques « whistleblowing » organisé par la conformité
- **Le dispositif de contrôle interne est Exhaustif :** il s'applique aux risques de toute nature sans exceptions et avec le même degré d'exigence. Il s'étend à l'externalisation de prestations de services ou d'autres tâches opérationnelles essentiels ou importantes
- **La maitrise des risques repose sur une stricte séparation des taches :** la séparation des taches est un des éléments essentiels du dispositif de maitrise des risques. Il consiste à attribuer certaines tâches opérationnelles contribuant à un même processus à des intervenants rapportant à des hiérarchies différentes ou à séparer ces taches par d'autres moyens, en particulier informatiques.
- **Un processus encadré de prises de décisions :** Les décisions sont prises dans un cadre de systèmes de délégations passant par la voie du responsable hiérarchique et le périmètre délégué se définit par les descriptions de postes. Pour les actes significatifs engageant l'entreprise le principe de doubles signatures doit être intégré. Les décisions les plus structurantes en termes de gestion des risques ne doivent pas ressortir de décision individuelle, elles doivent être misent en place par différentes instances et comités décisionnels
- **Une exigence de formalisation et de traçabilité :** le contrôle interne s'appuie sur des instructions de la directions générale, des politiques et procédures écrites conformément à la politique groupe et à la règlementation algérienne ainsi que sur des pistes d'audit. Les résultats provenant de ces procédures sont formalisés et traçables de façon à permettre la remonté de l'information vers les niveaux régulateurs supérieurs
- **Une gestion des ressources humaines prenant en compte les objectifs du contrôle interne :** les objectifs du contrôle interne doivent être pris en compte dans la gestion des carrières et des rémunérations des collaborateurs en particulier sur les plans de la mise en œuvre, la formation, la sélections pour les postes clé et la rémunération fixe, variable ou discrète
- **Une adaptation continue du dispositif aux évolutions :** Le dispositif de contrôle interne doit être gérer de façon dynamique par ses différents acteurs. Cette adaptation aux évolutions, auxquelles BNPP ED doit faire face, doit se faire selon un cycle périodique défini à l'avance mais aussi en continue dès que les évènements le justifient
- **Une proportionnalité dans la mise en œuvre :** la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne doit se faire selon une approche et une intensité proportionnée aux risques, cette proportionnalité s'estime selon plusieurs critères comme l'intensité, le montant de capitale alloué à l'activité , la criticité , le types de clients ect….

C/ Les Principes d'action :

- Identification des risques
- Leur évaluation et leur mesure
- La mise en place effectives de contrôle proportionnels aux risques maitrisés
- Leur pilotage : la prise de risque calculé ou réduction du risque
- Leur reporting
- La surveillance des risques, sous forme de suivi et de vérifications de consolidations et de synthèses

3.2- L'Organisation du contrôle interne au sein de BNPP ED :

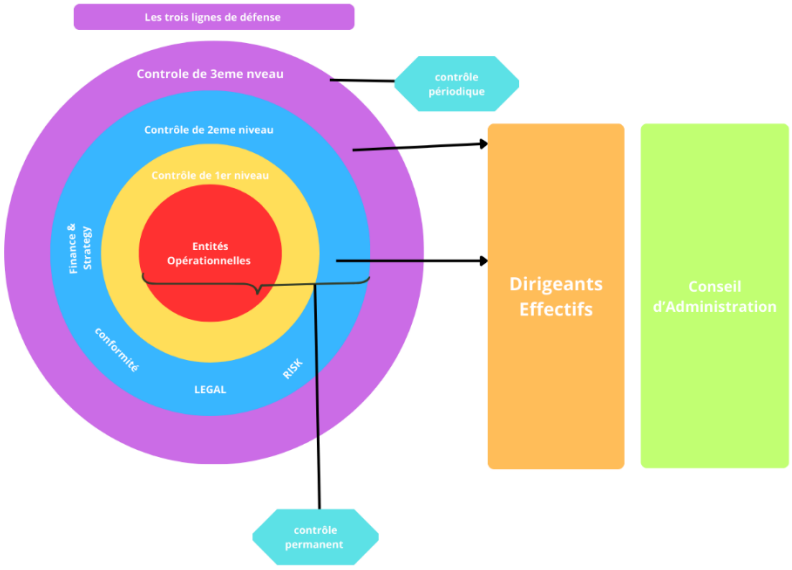
3.2.1- Structure générale :

Après avoir vu que le dispositif de contrôle interne de BNPP ED repose sur plusieurs règles et principes basé sur les directives groupe et sur la réglementation locale, nous allons voir comment ce dernier est organisé et mis en place et axée autour de trois lignes de défenses, les deux premières lignes étant englobé au sein du contrôle permanent qui est la mise en continu du dispositif de gestion des risques incarnant la principale structure du CI. Quant à la troisième ligne de défense cette dernière est une fonction de vérification et d'évaluation qui intervient durant son cycle d'audit propre, il est assuré par le département Audit de la banque

Les fonctions assurant La deuxième et la troisième ligne de défense, sont dites exerçant un contrôle indépendant, rapportent directement aux Dirigeant effectifs. Par ailleurs les fonctions conformité, LEGAL, RISK et la fonction de l'inspection générale rendent compte de l'exercice de leur mission au conseil d'administration

Au totale, l'architecture du dispositif de control interne de BNPP ED peut être schématiser ainsi :

Schéma 7 : Représentation de la structure du contrôle interne de BNPP ED



Source : Charte du contrôle interne de BNPP ED

Nous n'allons pas nous attarder sur la troisième ligne de défenses ou le contrôle périodique, cette fonction encadrée par le comité d'audit et le directeur générale se réserve la position de l'évaluation du contrôle interne ce qui ne nous intéresse pas dans notre recherche bien qu'il fasse partie du dispositif, nos efforts ayant été concentré sur le contrôle permanent et donc sur les deux lignes de défenses que nous allons présenter dans le titre suivant :

3.2.2- Le contrôle permanent de la BNPP ED :

Le dispositif de contrôle permanent mis en place par BNPP ED préserve le principe de séparation des missions et des responsabilités conformément à la charte du contrôle interne de la banque. Ce dispositif est organisé autour de deux lignes de défense :

- 1ère ligne de défense qui inclut l'ensemble des contrôles de premier niveau
- 2ème ligne de défense qui inclut l'ensemble des fonctions exerçant des contrôles de deuxième niveau

Les mesures organisationnelles du dispositif de contrôle permanent se traduisent par :

- La ségrégation des taches opérationnelles (entre l'organisation et l'exécution des opérations, leur comptabilisation et leur règlement, et leur contrôle), sous la responsabilité des opérationnels

- Des fonctions indépendantes de contrôle dites fonction de deuxième ligne de défense qui supervisent le dispositif de contrôle permanent des opérationnels et effectuent des contrôles indépendants sur les opérations les transactions et activités effectuées par les opérationnels de la 1LdD

A/ La première ligne de défense :

Cette ligne inclut comme dit les contrôles de premier niveau exécuter par :

- **Les opérationnels :** chaque collaborateur de la banque est concerné par les contrôles permanents sur les opérations et transactions à son niveau
- **Le contrôle hiérarchique :** Le responsable hiérarchique est également impliqué d'une manière directe dans le contrôle des transactions initiées par ses collaborateurs, au même titre que les structures transversales intervenant dans les différents processus (Front office, Middle office, Back office)

Ces deux derniers exécutent des contrôles pendant le processus qui se sépare en deux types : les contrôles dit Ex-ante ou de prévention qui comprend des fonctionnalité de préventions comprise dans les outils qui sert à bloquer la survenance des risques ou vise des contrôles fait par opérationnel qui visent à prévenir les risques ; et des contrôles Ex-post dit de détection qui comme avec le type précèdent est séparé entre outils qui font des contrôles automatique visant à détecter les risques et les contrôles fait par les opérationnels à la fin des processus.

- **Les structures de contrôles** : il existe deux types de structures de contrôles représentant les OPC « operational permanent control ». Le premier type consistant dans les OPC rattaché aux fonctions qui sont issue d'une réorganisation récente. Ce sont des OPC rattaché au sein de plusieurs structures complexe comme les RH, les opérations et les lignes de métiers. Le deuxième type est incarné par la structure OPC indépendante des fonctions et rattaché au secrétaire général et elle se charge de la réalisation des contrôles fondamentaux conformément au plan de contrôle annuels, la couverture des zones de risques identifié et la vérification du respect des procédure par les opérationnels. Ces derniers sont aussi amenés à émettre et suivre des recommandations et/ou des plans d'actions visant à réduire les risques.

Cette fonction se charge de contrôle se déroulant hors du processus sans impact sur le résultat du processus, il est constitué uniquement de ce fait de contrôle Ex-post hors processus qui consistent à vérifier la framwork d'un processus et s'il est bien exécuté et l'implémentation adéquate des contrôles ex-ante et ex-poste réalisé par les opérationnels

B/ La deuxième ligne de défense :

Les missions de cette ligne de défense consistent essentiellement à s'assurer de l'existence d'un dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques conformément aux lois de la réglementation locale et standards groupe, à vérifier son efficacité et à assurer son animation. Elles se déclinent en responsabilités de gestion des risques, de contrôles, de reporting et d'alerte ainsi que de coordination et de supervision de l'ensemble du dispositif. Elles assument également plusieurs responsabilité qui consistent à : Définir le cadre normatif générale dans lequel doit

s'exercer la gestion des risques dont elle a la charge ; respecter les modalité de leur intervention (seuils et délégation émission d'avis a priori ect…) ; mettre en œuvre le dispositif de contrôle interne pour la partie qui les concerne ; exercer vis-à-vis des structures opérationnelles , un regard critique sur l'identification et l'évaluation des risques qui doit se matérialiser par un diagnostic partagé avec les structures opérationnelles ; contribuer à la diffusion d'une culture de risque.

Les responsables de ces fonctions fournissent aux dirigeants effectifs et au conseils d'administration une opinion argumentée sur le niveau de maitrise des risques, avéré ou potentiels. L'indépendance des contrôles exercés par les fonctions de contrôle de la deuxième ligne de défense est assurée par le rattachement du responsable de chaque fonction indépendante de niveau groupe a un des dirigeants effectifs ainsi que le fait que leur responsable ne soit pas tenu d'objectif commerciaux

Les fonctions exerçant un contrôle de deuxième niveau sont :

- **Conformité :** en charge de l'organisation et de la supervision du dispositif de maitrise du risque de non-conformité.
- **Legal :** en charge de l'organisation et de la supervision du dispositif global de maitrise Du risque juridique
- **Risk :** en charge de l'organisation et de la supervision du dispositif global de maitrise des risques auquel BNPP ED est exposée plus spécialement du risque de crédit et de contrepartie, du risque de marché et du risque opérationnel. RISK est par ailleurs responsable du contrôle permanent, en charge de la cohérence et du bon fonctionnement du dispositif de contrôle permanent de l'entité BNPP ED.
- **Finance & Strategy :** au titre de sa responsabilité dans la définition et la mise en œuvre du dispositif de maitrise des risques financier. En son sein deux département exercent ces activités : Tax pour la maitrise du risque fiscale et Standards & Controls pour la maitrise des risques liés à l'information comptable et financière

Le champ d'intervention du dispositif de contrôle permanent s'applique donc à tous les réseau BNPP ED ainsi que tous les services centraux. Outre les contrôles effectués par les opérationnels chacun dans son périmètre, des contrôles indépendants sont déroulés par ses deux lignes pour mesurer le niveau de risque : administratif, RH, Financier, Non-conformité, informatique, sécurité, crédit et opérationnel

4- **Présentation du département OPC** :

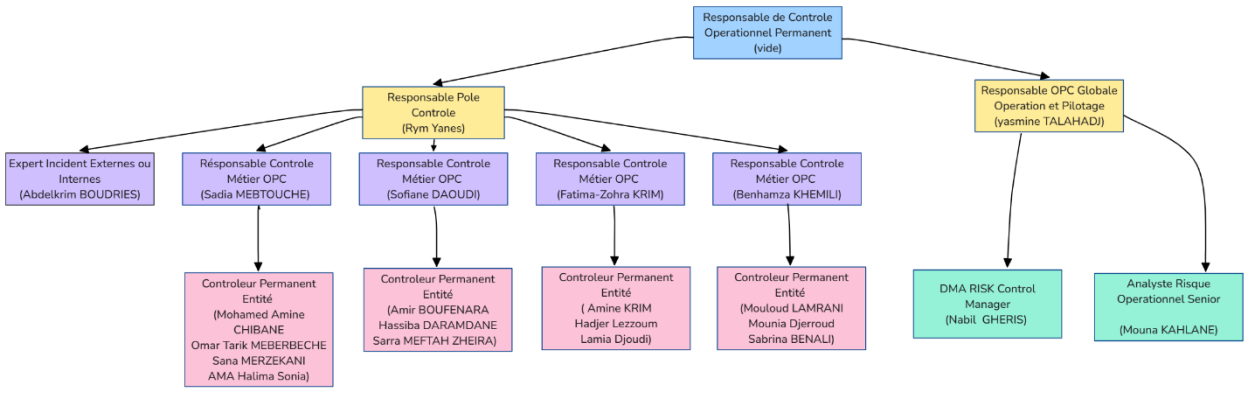
Le département Contrôle permanent opérationnel OPC ou en anglais « operational permanent control » est un département de la BNPP ED rattaché directement au secrétaire général et qui joue un rôle primordial au sein de la première ligne de défense en matière de gestion des risques dont surtout le risque opérationnel et de contrôle permanent, ils ont la charge du contrôle de 1er niveau. Ils coordonnent avec les autres fonctions de contrôle l'intégralité de gestion du risque opérationnel et de contrôle permanent, leur activité couvre l'ensemble des risques présent dans la taxonomie des risques comme le risque de fraude, d'externalisation ect….

Les responsabilités du département peuvent être résumé dans les points suivants :

- Veiller à la mise en œuvre des procédures et proposer des ajustements si nécessaire
- Identifier les besoins concernant la taxonomie des risques et la cartographie des processus, ainsi que de coordonner les différentes étapes de mise à jour selon la gouvernance défini dans la procédure
- S'assurer que les risques importants et les mesures d'atténuation associé sont évalué et veiller à la réalisation et la validation des RCSA
- Participer à la définition et a l'actualisation à intervalles régulier des bibliothèques centrales de contrôle CCL et des plans d'actions locaux LCP
- Organiser le suivie des constats et des recommandations à la suite d'une mission
- Contribuer en fonction de son périmètre à l'identification, à la création, au suivi et à la clôture des plans d'action élaborés par la première ligne de défense
- Alerter la direction et les fonctions de contrôle en cas d'incidents majeurs conformément aux cadres procéduraux ainsi que collecter et analyser ces incidents et mettre en œuvre des plans d'action
- Prendre connaissance des incidents externe afin d'en tenir compte, le cas échéant, dans les analyses menées dans le cadre du RCSA
- Participer à la gouvernance en apportant son concours si nécessaire à la validation des opérations exceptionnelles et contribuer à l'organisation de comités concernant le risque opérationnel et le contrôle permanent
- Alerte et production de rapport
- Sensibilisation formation et conseil auprès des autres collaborateurs.

L'organisation interne du département OPC est subdivisée en deux pôles, le pôle contrôle qui se charge d'exécuter les contrôles conformément au planning annuel ainsi qu'exécuter des contrôles exceptionnels, ce dernier est composé de responsables contrôle métier OPC repartie entre le pôle agence qui se charge d'exécuter les contrôles au sein du réseau agence de la banque ainsi qu'un pôle central qui se charge d'exécuter les contrôles au sein des départements centraux de BNPP ED. Le deuxième pôle du département s'appelle OPC Globale Operation et Pilotage qui se charge en tout de la gestion des risques opérationnel et son analyse ainsi que l'établissement des RCSA autrement dit cartographier les risques de la banque.

Schéma 8 : Organigramme OPC



Source : BNPP ED

Section 2 : Présentation et analyse d'un contrôle PSF :

Dans cette section, nous allons examiner le déroulement d'un contrôle de type PSF réalisé sur l'une des cellules clés de la banque, au sein du pôle central, et exécuté par le contrôle permanent. Nous présenterons les différentes étapes de ce contrôle en nous appuyant sur un exemple concret issu d'un contrôle antérieur. À la suite de cette présentation, nous analyserons la procédure afin de dégager une première appréciation de l'efficacité de la première ligne du contrôle interne, tout en évaluant la présence éventuelle de processus digitalisés et la nécessité d'en mettre en place.

1- Notions de bases et méthodologie :

Les PSF ou point des surveillance fondamentaux sont des contrôles obligatoires exécuter par le contrôle permanent et qui sont dérivé de plan de contrôle annuel qui est en premier lieu transmis a la fonction Risk-ORC et dans lequel les contrôles PSF sont déterminé sous forme de campagne trimestrielle par les équipes OPC, ce sont donc des contrôles récurent qui se déroule de manière trimestrielle ou semestrielle ou annuelle de manière continue et permanente.

Pour notre présentation nous allons énumérer les étapes du déroulement d'un contrôle selon la procédure interne tout en illustrant d'un exemple de contrôle. Le processus démontré concernant ici les PSF exécuté au niveau du pole centrale sachant que des différences subsiste dans les étapes de réalisation entre les deux que ce soit sur la préparation et l'exécutions des contrôles, la collecte d'échantillon ect.

L'exemple illustré représente le contrôle concernant le Back Office commerce international ou BOCI pour faire court et plus précisément concernant la gestion des CREDOC qui a été réalisé durant le S2 de l'année 2017 au sein de ce back office. Utilisant certains documents pour illustrer les étapes et approfondir la compréhension du déroulé des contrôles.

En point finale de cette analyse nous allons exercer une analyse critique sur le déroulé du contrôle pour voir s'il respecte les procédure interne et la règlementation de la banque d'Algérie mais aussi si les principes du contrôles interne dicté par le COSO sont bien respecté, aussi nous allons juger le degrés de digitalisation du processus en question et relever les insuffisance et si , en absence de digitalisation suffisante , proposer un avis personnel basé sur la dite analyse sur la possibilité et la nécessité d'introduire un processus digitale.

2- Déroulement d'un contrôle PSF :

Comme dit précédemment les PSF sont des contrôles obligatoires exécuté par les contrôleurs OPC et qui se déroule selon un planning défini par le plan de contrôle prévisionnel. Ces contrôles suivent une méthodologie et un processus rigoureux que nous allons détailler en phases, illustrant chaque phase d'un exemple lorsque cela sera possible :

A/ Phase Planification :

Cette phase commence avec la préparation du plan de contrôle trimestrielle ; ce dernier est transmis par Risk-ORC en début de chaque exercice, l'adjoint pole réseau se charge de renseigner le plan de contrôle prévisionnel standard enrichi des contrôles spécifique au site BNPP ED

Les contrôles PSF programmes pur chaque trimestre sont repris sur ce PCG. Le responsable département valide le fichier et le transmet à Risk-ORC local pour la validation de la cartographie des PSF à réaliser au niveau de la fonction administrative.

Une fois le plan de contrôle trimestrielle établie ce dernier est décliné sur le pôle centrale. Cela veut dire que l'adjoint pole centrale procède à la sélection des contrôles programmés pour chaque trimestre sur le plan annuel prévisionnel.

Vient ensuite la dernière étape de cette phase de planification qui est la répartition des missions de contrôles PSF par contrôleurs, en effet les plans de réalisation trimestriels sont repartis sur les contrôleurs qui doivent les réaliser sur la durée imposée.

B/ Phase de préparation des missions :

Les missions de contrôles PSF déroulés par le pôle central sont des contrôles administratifs et des contrôles a thématique qui nécessite en premier lieu trois choses qui sont :

- Connaissances des procédures (1er déroulement, mise à jour des procédures ect…)
- Connaissances des méthodologies et des grilles de contrôle utilisé
- Analyse des recommandations et des actions précédentes : Cette étape permet au contrôleur d'assurer un suivi proactif des plans d'actions issus des précédents contrôles afin de s'assurer de leur prise en charge. A défaut, les plans d'actions sont discutés à nouveau en cours de mission si les mêmes anomalies sont extériorisées ou bien alors la séance de validation des constats.
  Une lettre de mission est rédigée par le contrôleur et validée par l'adjoint responsable pole central, informant le responsable du département contrôlé du lancement de la mission au niveau de sa structure, cette lettre est transmise au moins 24h avant la demande d'échantillons

Exemple : dans le PSF réaliser en S2 2017 sur les CREDOC la structure OPC représenté par un de leur contrôleur avait joint au directeur de la direction commerce international une lettre de mission par mail , la lettre fur rédiger le 09/07/2017 et fut envoyé et reçu par mail le 10/07/2017 , la lettre étant au normes portant en son sein le sujet et le but du contrôle (vérifier la conformité des CREDOC et la cohérence des contrôles effectué par les opérationnels) ainsi que la constitution de l'équipe chargé du contrôle.

- Préparation des échantillons : les requêtes et extractions nécessaires à la réalisation du contrôle doivent être réaliser dans la mesure du possible par le contrôle permanent afin de garantir l'indépendance du contrôle.

Conformément à la méthodologie de chaque PSF et aux outils utilisés dans le processus contrôlé, le CRMO doit respecter les normes et la sélectivité attendue imposée par les méthodologies

- Demande d'échantillon : Une fois l'échantillon sectionné cf. à la méthodologie et validé par l'adjoint responsable pole centrale, le contrôleur transmet sa demande par mail a la structure contrôlée

Exemple : après quelque avoir donné la lettre de mission au BOCI , l'équipe chargé du contrôle réalise plusieurs extractions constituant un échantillons d'éléments à contrôler à partir de l'outil utiliser comme répertoire et ceux après avoir demandé l'accès , l'échantillon doit s'étalé sur toute la période du semestre précédent en prenant divers catégorie de clients (clients de la banque ou externe , professionnels et entreprises ect……) , après cela trois sélection d'échantillon sont réalisé concernant les journées comptables (envoyé le 02/08) , les dossiers CREDOC import (envoyé le 18/07) et les dossiers CREDOC (export envoyé le 19/07) , une fois les demande d'échantillon envoyé au BOCI par mail ce dernier se charge de constituer les échantillons demandé et les remettre au contrôleurs .

C/ déploiement des contrôles sur les structures :

Le contrôleur s'appuie sur les méthodologies de contrôle pour réaliser les PSF programmés pour la mission. A noter, que les nouveaux CMRO sont accompagner par le responsable adjoint pole centrale lors de ses premières réalisations

Cette phase est détaillée comme suit :

- Récupération des échantillons
- Traitement des échantillons
- Constitution des minutes (copies des anomalies, échange de mail…ect)
- Formalisation de contrôle sur la grille PSF
- Formalisation des constats par mail/compte rendu
- Restitution de l'échantillon

Exemple : dans notre exemple le traitement se concrétise en premier lieux par l'assimilation des directives des procédures concernant les CREDOC import et export ainsi que sa procédure de réalisation et de traitement de ces derniers en prenant compte divers variables comme le lieu de la livraison, le montant, les méthodes de transport ect. Mais également les notes et directives que la banque d'Algérie émet à l'égard des banques, par exemple durant l'année 2017 la BA a émis une note notant l'obligation d'une pré domiciliation par voie électronique a l'import pour les produits nécessaire à la préparation alimentaire. Le contrôle permanent devra de ce fait s'assurer que cela a bien été respecter. Après cela une grille de contrôle est mise en place et/ou mise a jour et montre tous les point de contrôle nécessaire a traiter basé sur les procédure BNPP ED et les directives de la BA , après cela les échantillons sont traité par les contrôleur en passant par chaque point de contrôle qui sera noter , les notation allant de 1 à 4 avec la notation 1 représentant un état de RAS avec un risque minime et la notation 4 représentant un grand risque du vue des anomalies présente

, une mention NA est aussi présente pour les éléments non concerné , au bout de chaque grille des constat vis-à-vis de chaque élément de l'échantillon contrôlé ressortant l'ensemble des anomalies concrétiser sur la grille de contrôle , après cela l'échantillon est rendu au département BOCI après que les élément nécessaires pour constituer les minutes ai été préservé sous copie , les éléments des grilles de contrôles pour les CREDOC import et export durant le S2 2017 comprenait différents point de contrôle comme : « Les contrôles vigilance sur les différents intervenants sont effectués et matérialisé » ou « les vrai de confirmation sont communiqué au trade center » , certains de ces point de contrôles sont critique et figure un symbole de criticité dans leur grilles que nous allons détaillé et illustré :

EXPORT : séparé en 3 catégories de point de contrôle : Ouverture du crédit documentaire export, utilisation crédit documentaire export, règlement qui sont présenter dans l'ordre des lignes du tableau suivant :

Tableau 4 : Les principaux point de contrôle du contrôle des Credoc export

Les contrôles Vigilance sont effectué et matérialisé	***Présence dans le dossier des message MT700, MT710 ou MT799***	***Si Credoc confirmé, présence dans le dossier de l'accord pour l'émission de l'engagement confirmé***	***Les commissions (modification/confirmation/frais DHL) dues sont prélevés ou réclamés ou rapatriés (à la charge de la banque émettrice ou bénéficière selon les termes de la LC)***	***Les frais de confirmation sont communiqués par le trade center***	***Un message Swift MT730 a été envoyé a la banque émettrice pour accuser réception et confirmer ou refuser la confirmation de la LC***	***Présence dans les dossiers de la pièce comptable (signé et visé) et du Print Atlas des écritures enregistré***	***L'ouverture/ modification du Credoc est imprimée et envoyé au bénéficiaire contre accusé de reception***

Les documents sont transmis par le bénéficiaire, la signature est dument authentifiée sur le bordereau de remise des documents du client	***La facture est dument domiciliée & le document de transport mentionne le NIF du client***	***Les documents transmis par le bénéficiaire sont contrôlés par le technicien : la décision de conformité***	***La vérification des documents est matérialisée sur le bordereau ET3564***	***Présence d'un mail d'information (irrégularité relevé) fait au MOCI pour recueillir les instructions du client***	***Les documents sont irréguliers : présence dans les dossiers de l'accord du client pour envoyer les documents tels que***	***Les copies des principaux documents sont conservées dans le dossier***	***Un Swift MT754 a été adressé à la banque du bénéficiaire***

		: non-conformité est rendu dans un délai de 5 jours maximum			***présentés suivre ses instructions (actions a faire dans les 5jours)***		
Présence dans le dossier du mail de la cellule contrôle confirmant la réception du paiement	***Présence de la pièce comptable relatif à l'extourne des écritures***	***Présence dans le dossier de la formule statistique dument renseigné (montant, devise, date de valeur ect..)***					

Source : réalisé par nos soins sur la base des documents interne de la banque

IMPORT : comme pour l'export les point de contrôles sont rassemblé en 4 catégories à savoir Ouverture/modification, Utilisation du Credoc, réception du pli cartable, règlement Credoc avec des contrôles qui ne sont pas sous une catégorie nommé précise, nous allons voir certains des points de contrôles de chaque catégorie présenter dans l'ordre énoncé par lignes :

Tableau 5 : Les pincipaux point de contrôle du CREDOC import

Les contrôles vigilance sur les différents intervenant sont effectués et matérialisés (MOCI & BOCI)	Présence de la demande client dument renseigné	Présence de l'accord de pré domiciliation	Présence de la facture pro forma et domiciliée	Présence du message d'ouverture MT700	Les délais de paiement sont respectés : 59 jours pour la revente dans l'état et 120 jours pour la production
Présence de l'horodateur sur le bordereau de remise des documents	Les contrôles vigilance sur les différents intervenants sont effectués et matérialisés (BOCI)	Le délai de traitement des documents est respecté (au plus tard J+5 ouvré) Un Swift est émis dans le délai pour accepter le paiement ou le bloquer	Présence du rapport d'irrégularité ET3564 : l'étude des documents est matérialisée par le visa et la griffe du technicien documentaire	Documents irréguliers, un mail est adressé au MO pour informer le client l'accord du donneur d'ordre est recueilli	Présence de l'accord BOCI pour la domiciliation et l'endossement Présence des copies des documents avec endossement et docmiciliation
Présence de la levée des réserves avec	Présence de l'accord du BOCI pour la	Présence des copies des documents transmis, document de transport			

signature authentifié du client	domiciliation et l'endossement du connaissement	endossé, facture domicilié
Respect des instructions de paiement reçues de la banque notifiante/confirmante	Présence de la formule statistique dans le dossier	La restitution de la PREG est faite (si Credoc provisionné, selon le cas)
Les commissions/ sont correctement prélevés	Le Credoc est soldé sur le système lorsqu'il est entièrement utilisé et réglé	Contrôles hiérarchiques : validateur matérialisé par la griffe et le visa du collaborateur concerné

Source : réalisé par nos soins sur les infos de la banque

A la fin chaque catégorie reçoit une cotation moyenne basé sur la moyenne des cotations des points de contrôles de cette catégorie, ensuite les cotations de ces catégories sont utilisées et additionnées pour former la cotation moyenne de la grille de contrôle

D/ Phase de suivi des réalisations par contrôleur/PSF (fait par l'adjoint)

Afin de veiller à la clôture des travaux lancés par les contrôleurs dans les délais impartis, l'adjoint responsable pole central organise des points d'activités avec les contrôleurs pour traiter toutes difficultés entravant l'avancement des travaux (retard de transmission des dossiers, absence de retour ect.)

Un suivi rigoureux et de proximité permet la clôture des plans d'actions, la validation des cotations et leur report sur le reporting trimestriel

E/ Phase validation des constats :

A l'issue du traitement de l'échantillon, les constats relevés doivent être soumis à la validation du responsable de la structure contrôlée. Chaque anomalie doit être couverte par un plan d'action (action corrective ou recommandation).

Les plans d'actions aussi doivent être impérativement validés par le responsable de mise en œuvre

Exemple : durant le PSF BOCI CREDOC de 2017, et accompagné des constats vient la cotation générale du PSF ou les cotations des différentes catégories de point de contrôle sont pondéré pour former une moyenne pondérée ressortant ainsi la cotation globale qui s'élève à 2 avec un contrôle du risque estimé à 57% ce qui est globalement très bon. Dans les constats plusieurs remarque ont été émise comme des constats d'écarts dans les différentes procédures ou l'absence de document originaux dans des dossiers pris comme échantillons qui sont tout de suite soutenue par des plans d'actions la révision des passages ou confusion.

Tableau 6 : représentation des résultats du contrôle permanent des CREDOC avec la cotation générale

Le contrôle hiérarchique des lots comptables /état est matérialisé par la griffe de la personne habilitée	2

Les écritures manuelles sont dument justifiées	1
Présence de documents originaux dans chaque dossier : ouverture/modification : levées de reserves	4
Cotation générale	2
Indicateur du risque controlé	57%

Source : réalisé par nos soins

F/ Phase formalisation des missions :

Après validation, le compte rendu final est transmis au responsable de mise en œuvre. Le PSF validé est inséré dans l'outil 360 qui est le nouvel outil de reportant et gestion des risques : e ne effet les nouveaux outils de gestion des risques opérationnel se trouve dans la plateforme 360 avec l'outil 360RCSA qui sert à l'élaboration et la supervision de la cartographie des risques 360ARRANGEMENT qui fait le suivie des prestations de services externes. 360ACTION PLAN qui fait le suivi des actions correctrices de contrôle permanent ainsi que 360CONTROLE qui aide au suivi des réalisation des contrôles.

G/ Phase Archivage :

Les PSF réalisés sont archivé s après validation du responsable adjoint pole central. Leur validation est matérialisée sur le check List signée par le responsable adjoint pole centrale et jointe au dossier physique du PSF

Les PSF sont aussi archivés en format numérique sur le répertoire dédié avec les minutes numériques (mails de transmission, minutes, pistes d'audit ect).

H/ Phase de suivi post contrôle :

Le suivie des actions et recommandations au sein du contrôle permanent est cadrés par deux notes internes décrivant le dispositif en place pour assurer un suivi proactif.

Exemple : dans notre exemple à la suite de la validation des constats les différents mail et minutes ont été enregistré sous le format numérique et papier , mais étant dans l'incapacité de démontrer car relevant de donnée confidentiel de la banque nous allons décrire le contenu de chaque dossier archivé : dans l'archivage des mails se trouve tous les mails échangé avec la structure BOCI du signalement de la début de mission de contrôle jusqu'à la remise des constat de la mission a ces dernier avec les plans d'actions validé. Pour les minutes journées comptable elles comprennent des copies de l'ensemble des transactions et mouvement effectué au niveau du BOCI enregistré durant la journée sur l'ensemble des journées demandé dans l'échantillon en les comparant au montant figurant dans les dossiers CREDOC. En parlant des CREDOC les éléments constituant d'un dossier retenu en minute CREDOC export sont : le Swift 760, la lettre de crédit, les recherches d'antécédant sur la plateforme vigilance. Les éléments des minutes CREDOC import comprennent ces mêmes éléments là à l'exception du Swift en plus de certains contrôles complémentaires par la vigilance notamment sur l'ouverture Credoc

I/ Phase résultats et reporting :

Une fois les cotations de l'ensemble des PSF réalisés sur le trimestre arrêté, le responsable adjoint pole centrale recense l'exhaustivité des cotations des PSF et les reporte sur l'outil de reporting sur la plateforme 360.

Après vient la fiabilisation des reportings CP/Risk-ORC , en effet l'adjoint chargé de l'analyse et des reportings intervient pour la fiabilisation du reporting partie centrale. Il vérifie à son tour la présence des PSF réalisés, les cotations qui en résultent, et la justesse de leur report sur le reporting.

Les écarts sont remontés au responsable adjoint pole centrale.

Une vérification est faite par l'adjoint responsable avant toute correction.

J/ Notes de synthèses :

La note de synthèse est préparée par le responsable adjoint pole central à la fin de chaque semestre pour le département Opérations en raison de multiple PSF réalisés sur ses structures.

Elle comprend :

- Les résultats de cotations de chaque PSF
- Les Principales anomalies relevées et point critiques pour chaque PSF
- Les principales recommandations issues des contrôles
- Les zones de risques
- Les constats hors PSF

Les délais de réalisation de ces contrôles peuvent varier selon les types de PSF pouvant être trimestrielle comme semestrielle comme annuelle, mais BNP Paribas a réalisé une note d'estimation de la moyenne de durée que prenne chaque phase de réalisation de PSF concernant les PSF trimestrielle qui se présente comme suit :

Tableau 7 : Délai de réalisations des PSF

PHASES	PROGRAMMATION	DELAI
Planification	Début d'année	+/- 15 jours
Préparation	Au lancement du PSF	+/- 3 jours par PSF
Déploiement des contrôles	Le 1er mois du trimestre	De 10 jours à 1 mois
Suivie des réalisation PSF	En pleine campagne	+/- 2jours par CRMO
Validation des constat	Fin de traitement	+/- 2 jours
Formalisation	Fin de mission	+/- 5 jours
Archivage	Fin de la formalisation	+/- 2 jours
Suivi post contrôles	Fin de la formalisation	+/- 2 jours
Résultats reporting	Fin de la formalisation	+/- 2 jours
Notes de synthèse	Fin de la formalisation	+/- 2 jours

Source : BNPP ED

3- Analyse et constats personnels :

Par l'exposition du déroulé d'un PSF classique par la fonction contrôle permanent nous pouvons tirer plusieurs points et détails qu'il serait bon d'analyser pour mettre la lumière sur eux et qui seront bon dans l'estimation des forces et des limites du dispositifs que nous allons voir sur plusieurs points comme suit :

- **Les procédures** : les procédures de BNPP ED sont très détaillées, expliquant chaque processus de manière complète et fournissant une véritable référence tant aux contrôleurs qu'aux opérationnels lors de l'exécution de leurs tâches. Cependant, ces procédures peuvent parfois prêter à confusion ou présenter des contradictions entre elles, comme en témoigne l'exemple des procédures CREDOC et Opération exceptionnelle, qui a conduit à la mise en place d'un plan d'action. Par ailleurs, ces procédures font l'objet de nombreuses mises à jour, en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe ainsi que des objectifs de la banque. Cette situation exige des contrôleurs qu'ils relisent continuellement les procédures et suivent des formations régulières afin de rester à jour. Ils doivent également adapter et mettre à jour manuellement leurs grilles de contrôle de façon constante, ce qui représente une charge de travail non négligeable. Ainsi, malgré leur caractère réglementaire, qui contribue fortement à réduire les risques d'erreur, l'évolution fréquente de ces procédures révèle une certaine limite du contrôle, lequel reste essentiellement réactif.
- **La collecte de l'échantillon :** La collecte et la définition de l'échantillon sont confiées aux contrôleurs du contrôle permanent, ce qui renforce ainsi le principe d'indépendance des fonctions de contrôle par rapport aux fonctions opérationnelles, ainsi que le principe de séparation des fonctions, garantissant leur objectivité maximale. Toutefois, cette indépendance est quelque peu limitée par le fait que l'accès aux données s'effectue par extraction à partir des outils utilisés par les opérationnels, sous réserve d'une autorisation accordée par les fonctions concernées. Cette procédure, bien qu'assurant la sécurité et la bonne conservation des données, garantissant ainsi leur qualité, entrave néanmoins le contrôle en augmentant le temps d'attente, ce qui accroît la charge chronophage du processus.
- **L'exécution des contrôles :** Les contrôles s'effectuent sous forme de contrôles sur pièce au sein de la première ligne de défense. Concrètement, cela consiste en l'analyse individuelle de chaque élément de l'échantillon, afin de vérifier la conformité aux points de contrôle définis dans la grille. Ce processus, bien que simple, permet de détecter les anomalies lorsque cela est nécessaire, mais il présente des limites face aux nouveaux risques, notamment si ces derniers ne sont pas couverts par les procédures existantes. Par ailleurs, il s'agit d'un processus manuel susceptible d'engendrer des erreurs, particulièrement lorsque le nombre de points de contrôle est élevé et que l'échantillon est conséquent. Cette situation est d'autant plus complexe que plusieurs échantillons, portant sur différents éléments d'une même fonction, doivent être traités au cours d'un même contrôle, générant ainsi une charge de travail importante.
- **Les constats et les Reportings :** La réalisation des constats ainsi que le reporting des résultats des contrôles constituent l'une des phases du processus de contrôle où aucun point

négatif ou limite significative n'a été relevé. En effet, l'outil 360 remplit pleinement son rôle en permettant un reporting efficace des résultats des contrôles, tout en assurant un suivi rigoureux des plans d'actions correctives. Cette fonctionnalité offre à la fois à la direction et aux managers une visibilité claire sur les résultats et recommandations du contrôle interne. Cette efficacité est également renforcée par la participation régulière des responsables du contrôle permanent à de nombreux comités, où ils peuvent présenter leurs constats et valider les plans d'actions proposés. Il convient de noter que cette phase est la seule à bénéficier d'un certain degré de digitalisation, grâce à l'utilisation de la plateforme 360.

- **Le temps** : Le temps constitue l'un des éléments les plus cruciaux, et la fonction de contrôle n'échappe pas à cette règle. La majorité des contrôles sont réalisés selon une périodicité semestrielle, voire trimestrielle, et un contrôle PSF peut couvrir plusieurs éléments distincts au sein d'une même fonction. De plus, les contrôleurs se voient parfois attribuer plusieurs contrôles PSF durant un même cycle semestriel, ce qui génère une charge de travail chronophage difficile à gérer. Cette situation est aggravée par la nature manuelle des contrôles, la nécessité d'adapter continuellement les procédures suite aux mises à jour, ainsi que par les retards d'accès aux échantillons et aux informations requises. Par conséquent, les estimations fournies par BNPP ED concernant la durée nécessaire au déroulement d'une mission de contrôle semblent sous-évaluées
- **.La détection et gestion des risques :** La détection des risques constitue le cœur du contrôle permanent, que ce soit à travers la formulation des procédures et directives, la structuration des grilles de contrôle, ou encore le système de notation. L'ensemble est conçu de manière à identifier efficacement les types de risques ainsi que leur gravité. Par ailleurs, le reporting réalisé via la plateforme 360 permet de remonter les risques détectés et de les traiter au moyen de plans d'actions, assurant ainsi une maîtrise à court et moyen terme des risques. Ces données alimentent également l'élaboration de la cartographie des risques RCSA. Les points négatifs évoqués précédemment témoignent cependant de la rigueur et de la vigilance de BNPP ED en matière de gestion des risques. Néanmoins, la détection, l'identification et l'analyse des nouveaux risques auxquels la banque est confrontée restent encore difficiles à appréhender, révélant une certaine limite dans la flexibilité du dispositif. Cette difficulté peut toutefois être atténuée, d'autant plus que cette fonction est couverte et soutenue par d'autres entités, telles que la cellule Risques et Conformité, bénéficiant par ailleurs d'un appui conséquent et d'une bonne digitalisation.
- **La digitalisation :** La digitalisation au sein de la fonction demeure limitée, se restreignant principalement aux activités de suivi et de reporting des résultats et constats. Autrement dit, elle intervient essentiellement lors des étapes finales, après que le contrôle lui-même ait été réalisé et clôturé. Cette situation apparaît donc très insuffisante pour pouvoir parler d'une véritable digitalisation ou numérisation, qui, selon les définitions exposées au chapitre 2, ne constitue qu'une présence superficielle au sein de la fonction.

Pour conclure cette partie et cette analyse, il apparaît que le système de contrôle permanent constitue un processus solide et flexible, capable de faire barrage à la majorité des risques auxquels

la banque est exposée. Cependant, son fonctionnement, majoritairement manuel, révèle certaines limites en termes de capacité de traitement, notamment face aux risques liés à la transformation digitale du secteur bancaire en Algérie. Par ailleurs, bien que marginales, des modifications fréquentes et des incohérences potentielles dans les procédures, couplées à une difficulté d'accès à l'information qui ralentit le contrôleur, constituent une limite manifeste du dispositif. À l'exception notable de la gestion des risques et du reporting — domaines dans lesquels peu d'améliorations sont à signaler par rapport aux autres volets — la majorité des contrôles affiche un faible niveau de digitalisation. Cette observation suggère une corrélation possible, indiquant que la digitalisation intégrale du contrôle interne pourrait améliorer la gestion des risques et optimiser le temps de traitement, tout en facilitant l'accès à l'information. Ainsi, il conviendrait d'envisager une introduction progressive de la digitalisation, en ciblant en priorité la gestion et la disponibilité des données, avant de s'attacher à la numérisation des opérations de contrôle elles-mêmes. En d'autres termes, bien que le contrôle permanent au sein de BNP Paribas soit performant, il pourrait atteindre un niveau d'excellence grâce à la digitalisation. En tenant compte de la structure, de l'historique et de la stratégie de la banque, cette transformation numérique présente toutes les conditions pour être mise en œuvre efficacement, sous réserve de définir précisément les modalités de son déploiement.

Section 3 : Etude qualitatif sur la possibilité de digitalisation du contrôle interne et son impact potentiel :

Dans cette section nous allons étudier par une approche de recherche qualitatif en sollicitant les données au sein du cadre générale pour pouvoir étudié via l'avis et l'expérience des contrôleurs la possibilité d'introduction de la digitalisation au sein du contrôle interne à leur niveau ainsi que de spéculé sur son impact potentiel.

1- Méthodologie et Objectifs de la recherche :

Pour donner une réponse à notre question secondaire qui pour rappel est formulé comme : « ***Dans l'éventualité d'une possible digitalisation au sein du contrôle interne de BNP PARIBAS El Djazair , quels sont les modalités nécessaires à une tel introduction et quel impacte cela aura sur l'organisation »*** nous établirons une recherche de type qualitatif pour répondre aux différentes questions quels peut inspirer à chaque fois à savoir :

- La digitalisation peut-elle être intégré au sein du contrôle interne ?
- Quels sont les modalités nécessaires pour une tel opérations ?
- Quels en sont les impacts potentiels ?

Et ceux en analysant les différentes données récoltés et traités à partir des réponses récoltées. Pour cela, l'étude a été organisée autour de deux questionnaires. Le premier, sous format papier, comprenait 20 questions centrées autour de trois thèmes : la gestion des risques, l'efficacité et l'environnement du contrôle, ainsi que les reportings, prises d'actions et leur suivi. Chaque catégorie visait à évaluer un aspect précis du contrôle interne tel qu'il est appliqué dans le cadre du contrôle permanent. Les répondants devaient attribuer une note de 1 à 4, où la note 1 indiquait que le point abordé par la question était insuffisamment développé et exposé à plusieurs risques,

tandis que la note 4 traduisait un point très solide du contrôle permanent, renforçant globalement l'efficacité du contrôle interne. Quant au second questionnaire, il a été distribué sous format numérique via Microsoft Forms. Il comportait 27 questions semi-ouvertes, mêlant choix multiples et questions ouvertes permettant aux répondants d'exprimer directement leur opinion. Ces questions portaient sur deux thématiques principales : les forces et faiblesses du contrôle interne, ainsi que l'avis des répondants concernant la digitalisation et son rôle au sein du contrôle interne.

L'objectif du premier questionnaire était d'évaluer, par une notation chiffrée, l'efficacité et la solidité du contrôle permanent et, par extension, de déterminer l'efficacité globale du contrôle interne de BNPP ED, compte tenu du rôle central qu'y joue le contrôle permanent. Le second questionnaire visait quant à lui à identifier les points forts et faibles du contrôle interne, à explorer les pistes potentielles de digitalisation au sein du processus, ainsi qu'à recueillir les attentes et perceptions des contrôleurs quant à la digitalisation, afin d'en cerner les modalités et impacts possibles à court et long terme. Ces deux questionnaires seront complétés par des observations qualitatives personnelles, renforçant ainsi la pertinence des résultats obtenus. L'échantillon se composait de sept contrôleurs au sein de BNPP ED, représentant environ 30 % du nombre total de contrôleurs dans la fonction OPC, incluant des responsables contrôle, des contrôleurs ainsi que la responsable des risques, constituant ainsi un échantillon représentatif de l'ensemble de la fonction. Les contrôleurs sélectionnés présentent des anciennetés variées, mais tous disposent d'une bonne maîtrise de la fonction. L'échantillonnage a été réalisé de manière non probabiliste, basé sur la disponibilité et l'expérience des contrôleurs, certains étant en mission externe. Après collecte, les données ont été analysées et regroupées afin de faire émerger les résultats escomptés, en les confrontant notamment aux notes et analyses personnelles présentées à la fin de la section 2 de ce chapitre. L'analyse consiste en un codage des données, l'identification de thèmes, motifs ou catégories, et l'interprétation des résultats en lien avec la problématique. La méthode retenue est l'analyse thématique, qui vise à identifier, catégoriser et interpréter les motifs et thèmes récurrents dans les données qualitatives, se concentrant sur la signification sous-jacente de chaque donnée. Une fois l'analyse réalisée, les résultats seront présentés en répondant dans un premier temps aux questions secondaires traitées dans cette partie, afin d'apporter des pistes concrètes de réponse à notre problématique.

2- Présentation et analyses des données des questionnaires :

Comme dit dans le point précédent nous allons désormais analysé et tiré des résultats des deux questionnaires qui ont été partagé aux contrôleurs du contrôles permanent , le premier évaluera le contrôle permanent nous permettant d'en déduire une évaluation au sujet du contrôle interne en générale au sein de BNPP ED , le deuxième lui servira à déterminé les point forts et point faible du contrôle interne pour en déterminé les axes d'améliorations , tout en descellant les possibilité et modalité et impact d'une digitalisation de la fonction et cela sera résumé dans les point suivants.

2.1- Premier questionnaires : efficacité du contrôle interne de BNPP ED :

Dans cette partie nous allons le premier questionnaire qui porte sur l'efficacité du contrôle interne , après avoir laissé avoir récolté les réponses des contrôleurs qui ont constitué notre échantillon nous avons traité leur réponses , les notations de chaque questions ont été prises en compte pour

établir une moyenne a chaque questions posé qui rassemblé et traité forme une moyenne pour chaque catégorie , la moyenne des notations des 4 catégories forme la notation moyenne globale comme le démontre le tableau suivant :

Tableau 8 : Evaluation du contrôle permanent

POINTS DE QUESTIONNEMENT	**NOTATION MOYENNE**
Catégorie I : la gestion des risques	**3.81**
- Les contrôles interne permanent permettent de détecter efficacement les anomalies et les risques	**3.86**
- Vous avez une bonne connaissance des risques liés à votre activité et du rôle du contrôles permanent	**3.86**
- La direction encourage une culture de gestion des risques en lien avec le contrôle permanent	**3.71**
- Les collaborateurs se sentent accompagner dans la gestion des risques par le contrôles permanent	**3.67**
- Le contrôle permanent permet d'identifier efficacement les principaux risques	**3.86**
- La gestion des risques est une priorité intégrer dans le processus de contrôle interne	**4**
- La fréquence des contrôles est suffisante pour garantir une gestion efficace des risques	**3.71**
Catégorie II : l'efficacité et l'environnement du contrôle	**3.66**
- Les dispositif de contrôle permanent contribuent à prévenir les erreurs et les fraudes	**3.86**
- Les contrôles internes sont bien adapter à la réalité à laquelle la banque est confronter	**3.86**
- Vous avez reçu une formation suffisante pour comprendre et appliquer les procédures	**3.43**

- Les outils et support mis à disposition sont suffisant t facilitent le contrôle	**3.43**
- Les anomalies détecter par le contrôle permanent sont rapidement reporter et traiter	**3.29**
- Le contrôle interne évolue régulièrement pour s'adapter aux nouvelles règlementation et risque émergeant	**3.71**
- Le contrôle permanent rajoute une vraie valeur ajoute dans l'amélioration des processus interne	**3.86**
- Les dispositif en place aident à anticiper et réduire les incidents lies aux risques opérationnels	**3.86**
Catégorie III : les Reportings/prises d'actions et leur suivie	**3.6**
- Les résultats du contrôle permanent sont considérer fiable par les deux autres lignes de défenses	**3.57**
- Les actions correctives mises en place après l'identification d'un risque sont efficace et durable	**3.43**
- Le contrôle interne évolue régulièrement pour s'adapter aux nouvelles règlementation et risque émergeant	**3.86**
- Vos retour sur Les résultats des contrôles et les plans d'actions en place sont pris en compte	**3.57**
- Les exigences du contrôles internes sont-elles toujours atteintes	**3.57**
Notation moyenne globale	**3.69**

Source : établi par nos soins

Analyse :

- En premier lieu, nous pouvons remarquer que la partie qui semble la plus solide selon les contrôleurs est celle dédiée à la gestion des risques, laquelle enregistre la meilleure note des trois catégories (3,81 comparée à 3,66 et 3,6). Cela démontre et confirme, comme expliqué dans la présentation du contrôle interne de la banque et selon nos observations personnelles, que la gestion des risques constitue le cœur du dispositif de contrôle interne. La note maximale (4) attribuée à l'item « la gestion des risques est une priorité intégrée dans le processus de contrôle interne » souligne un engagement fort à ce niveau. Les contrôles permanents sont perçus comme efficaces pour détecter les anomalies et les risques, la connaissance des risques est jugée satisfaisante, et leur gestion est clairement intégrée comme une priorité dans le processus de contrôle interne, comme le démontrent les notations obtenues. Le soutien et l'accompagnement humain dans ce domaine demeurent solides et largement appréciés du point de vue des contrôleurs.

En reprenant notre analyse précédente, il apparaît que la gestion des risques est encadrée par différents départements œuvrant en synergie, soutenue par une digitalisation déjà avancée en matière de suivi et de reporting. Nous avions suggéré que cette organisation, combinée à cette digitalisation, constitue l'un des points les plus robustes du contrôle permanent et du contrôle interne ; cette hypothèse est désormais confirmée par les notations recueillies.

De même, nous remarquons que, pour ce qui concerne la catégorie II, relative à l'efficacité et à l'environnement du contrôle permanent, la note de 3,66 reflète un dispositif globalement très solide, avec des résultats positifs bien que certains points puissent faire l'objet d'améliorations. En effet, les dispositifs de contrôle sont reconnus pour leur contribution significative à la prévention des erreurs et des fraudes, ainsi que pour leur adéquation avec les spécificités du secteur bancaire, ce qui témoigne d'une pertinence certaine entre les procédures mises en œuvre et les risques effectivement rencontrés. En outre, le contrôle permanent est perçu comme apportant une réelle valeur ajoutée dans l'amélioration des processus internes et dans l'anticipation des incidents liés aux risques opérationnels. Toutefois, certains aspects sont perçus comme moins performants, notamment en ce qui concerne l'environnement de contrôle.

La formation reçue par les collaborateurs est jugée insuffisante par certains, ce qui peut impacter négativement leur capacité à comprendre et à appliquer efficacement les procédures. De même, les outils et supports mis à disposition sont considérés comme satisfaisants pour certains, mais insuffisants pour d'autres, ce qui montre une marge d'amélioration certaine afin de ne pas entraver la fluidité et la qualité des contrôles. Enfin, la réactivité dans le traitement des anomalies détectées demeure un point sensible, avec une note inférieure à celles des autres dimensions, soulignant qu'une amélioration de la réactivité du dispositif serait bien accueillie. Bien que le contrôle interne évolue régulièrement afin de s'adapter aux nouvelles réglementations et aux risques émergents, cette évolution gagnerait à être davantage anticipative. En résumé, si l'efficacité opérationnelle du contrôle permanent est globalement satisfaisante, il serait pertinent d'investir davantage dans la formation et dans la modernisation des outils, via notamment une transformation digitale, ce qui permettrait également d'optimiser le traitement des anomalies et de renforcer encore davantage la maîtrise des risques.

En ce qui concerne la catégorie III, portant sur les reportings, la prise d'actions et leur suivi, celle-ci obtient la note moyenne la plus basse (3,6), ce qui reste toutefois une évaluation très positive, notamment grâce à l'appui de la digitalisation, rendue possible par l'introduction de la plateforme 360. En effet, l'adaptation régulière du contrôle interne aux nouvelles réglementations et aux risques émergents est perçue favorablement par les contrôleurs. De même, la fiabilité des résultats du contrôle permanent, telle qu'elle est perçue par les autres lignes de défense, est jugée très satisfaisante. Comme l'a affirmé l'un des responsables du contrôle métier, les retours émis par les deuxièmes et troisièmes lignes de défense — lors de leurs propres missions de contrôle ou lorsqu'ils challengent la première ligne — sont très positifs.

Cependant, bien que les résultats restent très bons, l'efficacité et la pérennité des actions correctives mises en œuvre après l'identification des risques constituent un axe d'amélioration, comme en témoigne la note de 3,43. Ce résultat suggère qu'un renforcement de la formation des

équipes en charge de l'exécution des plans d'actions, ainsi qu'un accompagnement plus soutenu, seraient bénéfiques.

Au vu des éléments mentionnés ci-dessus, et en établissant une corrélation avec les analyses précédentes, il est possible d'évaluer l'efficacité globale du contrôle interne. En effet, on constate que le contrôle permanent, avec sa bonne maîtrise des risques opérationnels, ses contrôles a posteriori réguliers et sa connaissance approfondie des procédures, constitue un levier essentiel du dispositif global. Malgré certains points perfectibles, les retours positifs des deuxième et troisième ligne de défense appuient sa fiabilité et soulignent qu'il constitue une source d'information sûre, sur laquelle ils peuvent s'appuyer pour renforcer leur propre efficacité. Cela contribue au bon fonctionnement du dispositif en place et nous permet d'affirmer qu'au regard des résultats solides enregistrés par le contrôle permanent, le dispositif de contrôle interne dans son ensemble est robuste, performant et bien intégré au sein de BNPP ED.

Résultat :

- Le dispositif de contrôle interne de BNPP ED est globalement solide, structuré et performant.
- La gestion des risques est bien intégrée au cœur du dispositif, avec un bon accompagnement humain et une digitalisation avancée.
- Le contrôle permanent est jugé efficace et contribue à la prévention des erreurs ainsi qu'à l'amélioration continue des processus.
- Certains axes d'amélioration subsistent : formation des collaborateurs, modernisation des outils et amélioration de la réactivité face aux anomalies.
- Le reporting et le suivi des actions sont globalement fiables, bien perçus par les autres lignes de défense.
- L'efficacité des actions correctives pourrait être renforcée par un meilleur accompagnement des équipes concernées.
- Le dispositif démontre une bonne capacité d'adaptation aux évolutions réglementaires et aux nouveaux risques.

2.2- Deuxième questionnaire : Points fort et points faibles du CI ainsi que les modalités et possibilités de digitalisation et leur impact :

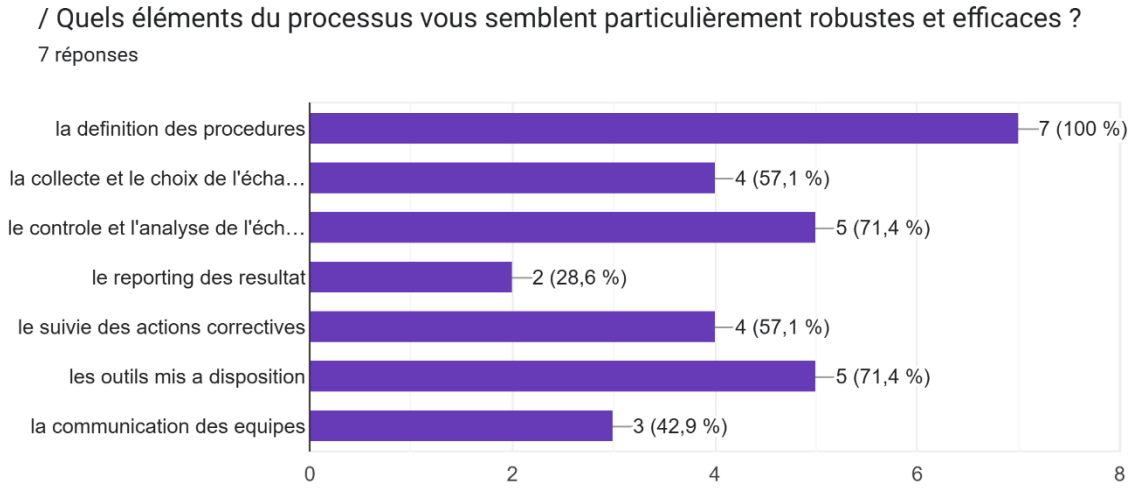
Dans cette partie nous allons analyser les réponses récoltés issue du deuxième questionnaires et les analysées pour faire ressortir des résultats concernant les point forts et les points faibles du dispositif de manière plus précise , les modalités nécessaire à l'introduction digitale , la possibilité d'introduire cette digitalisation au sein de la fonction Contrôle permanent , et l'impact potentiels que cela peut générer , cette partie sera subdivisé en deux partie la première parlant des point forts et point faibles , et la deuxième répondant aux questions liés à la digitalisation.

2.2.1- Détails des points forts et des points faibles :

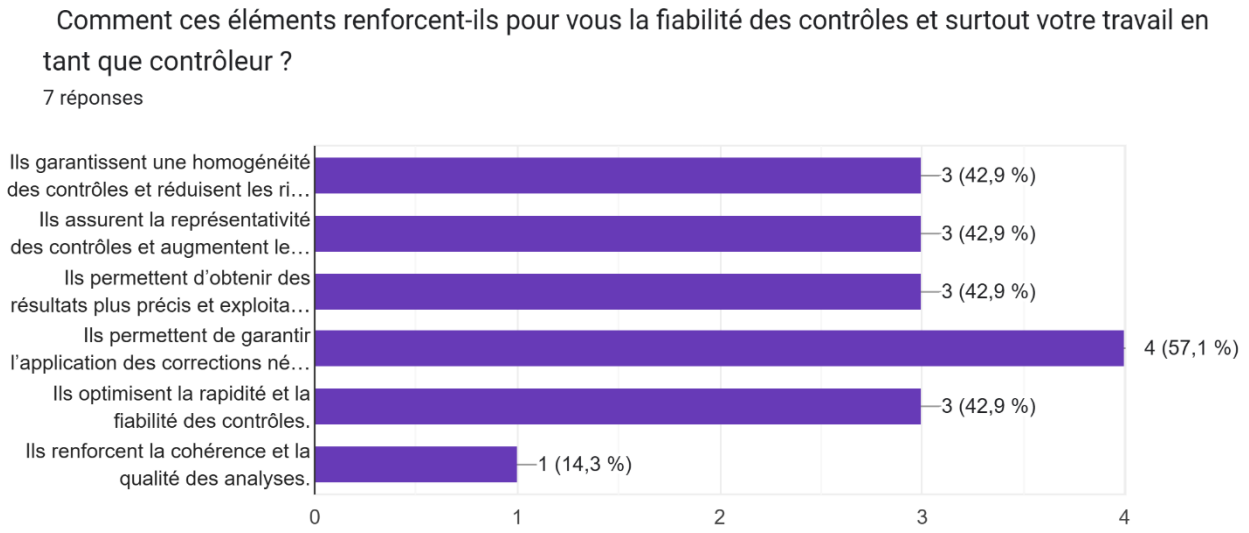
Concernant les points forts et les points faibles du contrôles interne notre analyse nous a permis de déterminé les points suivants :

-En ce qui concerne les points forts identifiés par les contrôleurs à partir de la liste de choix proposée, il apparaît que la définition des procédures constitue l'élément central du dispositif de contrôle interne. En effet, l'ensemble de l'échantillon interrogé approuve cette affirmation, soulignant ainsi, comme mentionné précédemment, la capacité de la banque à élaborer des procédures claires, strictes, et à en assurer l'application effective auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. Viennent ensuite, à égalité avec un taux de 71,4 %, le contrôle et l'analyse des échantillons ainsi que les outils mis à disposition. Cette hiérarchie semble cohérente dans la mesure où ces deux éléments découlent directement de la qualité des procédures. Les outils sont en effet conçus pour répondre aux exigences spécifiques du contrôle et de l'analyse, lesquels s'inscrivent dans le cadre normatif défini par les procédures en vigueur dans les activités OPC. En troisième position, également à égalité avec 57,1 %, figurent la collecte et le choix de l'échantillon ainsi que le suivi des actions correctives. Ce classement légèrement inférieur peut s'expliquer, pour ce qui est de la collecte, par les difficultés liées à l'obtention des accès nécessaires à la réalisation des extractions de données, comme évoqué précédemment. Quant au suivi des actions correctives, certaines difficultés de communication avec les équipes opérationnelles ont été signalées, malgré la mise en place de l'outil 360 censé faciliter cet échange. Enfin, il convient de noter un point de surprise : la fonction de reporting est perçue comme un maillon relativement faible du dispositif de contrôle interne, et ce en dépit du développement d'une plateforme spécialisée à cet effet.

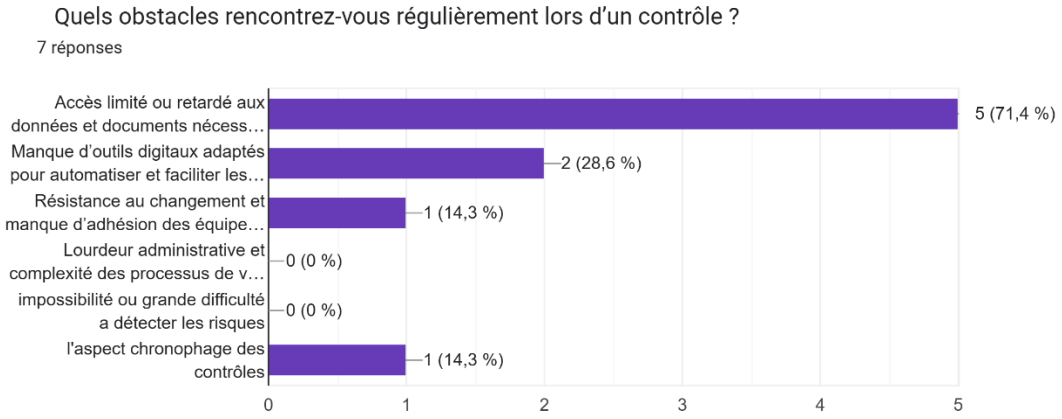
.



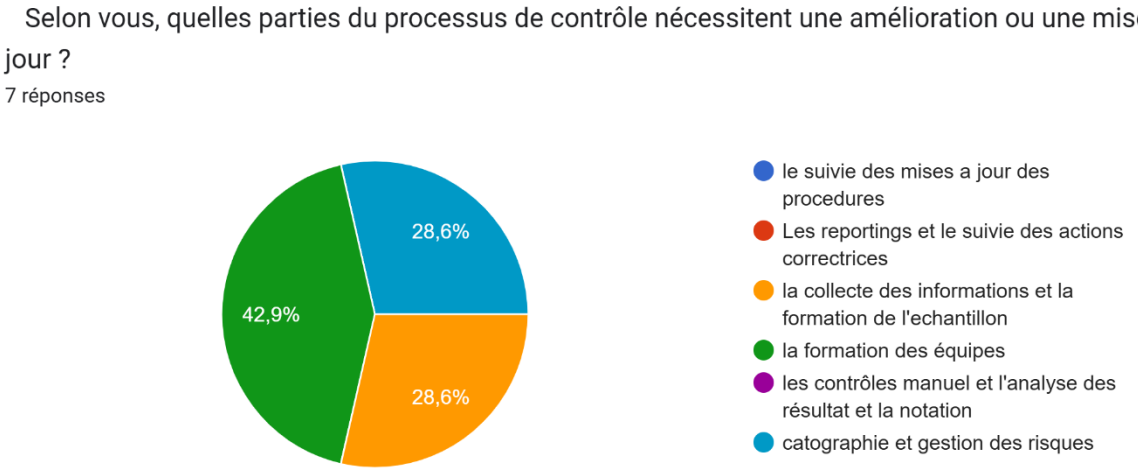
- Nous avons ensuite interrogé les contrôleurs sur les raisons pour lesquelles, selon eux, les points identifiés seraient efficaces pour assurer le bon fonctionnement du contrôle interne. Une large majorité (57,1 %) a avancé que ces points forts contribuent principalement à garantir l'application effective des mesures correctives et à prévenir la récurrence des anomalies. D'autres arguments ont également été mentionnés, bien que de manière plus partagée parmi les répondants. Ainsi, 42,9 % d'entre eux considèrent que ces éléments permettent : d'assurer une homogénéité des contrôles et de réduire les risques d'erreur ou d'interprétation ; de garantir la représentativité des contrôles et d'en accroître la fiabilité ; de produire des résultats plus précis et exploitables ; et enfin, d'optimiser la rapidité et la fiabilité des opérations de contrôle. Ces éléments soulignent l'importance accordée aux procédures, aux outils ainsi qu'à la qualité des contrôles eux-mêmes dans l'efficacité du dispositif. À l'inverse, l'analyse des résultats a été largement écartée comme facteur explicatif en raison du faible pourcentage de répondants l'ayant retenue.



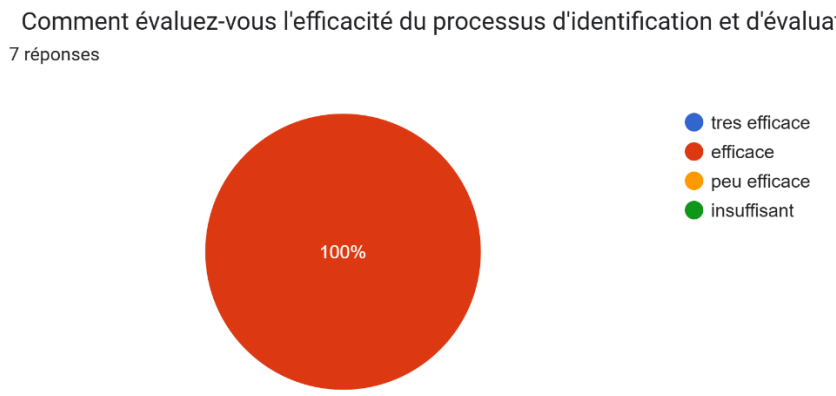
- En ce qui concerne les points faibles du dispositif de contrôle interne, trois éléments se distinguent particulièrement. Le premier, mentionné par une majorité des répondants (71,4 %), est l'accès restreint, voire limité, aux données et documents nécessaires à la réalisation des contrôles. Cette faiblesse rejoint les difficultés déjà évoquées en lien avec la collecte des échantillons. Le deuxième point soulevé concerne l'insuffisance des outils digitaux. Bien que les outils actuellement disponibles soient perçus comme globalement efficaces, les contrôleurs expriment le souhait de disposer de solutions technologiques plus performantes et mieux adaptées à leurs besoins opérationnels. Enfin, deux autres faiblesses sont mentionnées, bien que de manière moins consensuelle : la résistance au changement de la part des équipes, ainsi que le caractère chronophage des contrôles. Ce dernier point peut surprendre, dans la mesure où notre propre analyse avait mis en évidence une charge temporelle significative liée aux contrôles, principalement en raison du manque d'accès à l'information. Cette divergence suggère soit une interprétation erronée ou incomplète de notre part, soit une perception différenciée parmi les répondants. Quoi qu'il en soit, l'aspect chronophage, bien que jugé secondaire par une partie des contrôleurs, demeure une problématique à considérer dans une optique d'optimisation du dispositif.



- Par la suite, nous avons soumis aux contrôleurs une liste de points susceptibles d'être améliorés dans le cadre du dispositif de contrôle interne. Trois éléments se sont particulièrement démarqués, apparaissant comme des axes prioritaires d'amélioration. Le premier, cité par 42,9 % des répondants, concerne la formation des équipes. Cette lacune pourrait expliquer certaines perceptions négatives à l'égard du reporting, en dépit d'une satisfaction générale vis-à-vis des outils mis à disposition. En effet, ces outils, intégrés à la plateforme 360 depuis 2021, ainsi que les procédures — pourtant jugées efficaces — évoluent de manière rapide et souvent réactive en fonction des changements organisationnels ou réglementaires. En l'absence de formation continue efficace, ces évolutions peuvent nuire à l'efficacité des contrôles, les équipes n'étant pas toujours suffisamment préparées à les intégrer dans leurs pratiques. Deux autres points, chacun mentionné par 28,6 % des répondants, viennent compléter ce constat : d'une part, la cartographie des risques, réalisée annuellement sur la base des résultats collectés via la plateforme 360, dont l'exploitation reste limitée en raison d'un manque de maîtrise de l'outil numérique ; d'autre part, la collecte des informations, qui constitue un enjeu récurrent et central nécessitant des actions correctives concrètes.



-L'efficacité de la gestion des risques est unanimement reconnue par les contrôleurs permanents, ce qui vient conforter notre analyse la désignant comme un pilier central et robuste du dispositif de contrôle interne. Cette reconnaissance témoigne de la maturité du système en place, même si certaines améliorations restent envisageables, notamment en ce qui concerne la cartographie des risques. Cependant, malgré cette solidité, le dispositif de gestion des risques est confronté à l'émergence de nouveaux enjeux. Certains risques, tels que la fraude — dont la fréquence a augmenté — sont traités de manière efficiente. En revanche, d'autres, plus récents, tels que les risques liés aux données (data) et à la cybersécurité, introduisent une certaine incertitude quant à leur prise en charge effective, suggérant un besoin d'adaptation du dispositif à ces menaces contemporaines. S'agissant des risques juridiques, il convient de noter qu'ils sont généralement bien encadrés par des procédures strictes, rendant leur contrôle relativement verrouillé. Leur gestion est cependant, dans la majorité des cas, assurée par la deuxième ligne de défense, conformément aux principes de répartition des responsabilités en matière de contrôle interne..



Résultats :

Les points forts et points faibles du controles internes les plus importants peuvent etre résumé dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Points forts et points faibles du contrôle internes

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
• La définition des procédures • Le contrôle et l'analyse de l'échantillon • Les outils mis a dispositions	• Accès retardés au données et documents nécessaires • Manque d'outils digitaux adaptés • Résistance au changement/aspect chronophage des controles

Source : réalisé par nos soins

Ces points fort et points faibles nous donne aussi un avant gouts des avantages centraux que recherche les controleurs dans la réalisation du processus de controles , les avantages recherché les plus important sont :

- l'application des corrections nécessaires et évité la récurrence des anomalies

- garantissent une homogénéité des contrôles et réduisent les risques d'erreur ou d'interprétation
- assurent la représentativité des contrôles et augmentent leur fiabilité
- permettent d'obtenir des résultats plus précis et exploitables
- optimisent la rapidité et la fiabilité des contrôles

pour qu'une digitalisation efficace puisse aboutir et etre mise en place , exploité les avantages existant et les renforcer est une nécessité primordiale , constituant une des modalités essentiels pour une bonne digitalisation , déduisant de ce fait un potentiel impact positif dans le garantissement d'une information , fiable précise et exploitable rapidement . une autre modalité qu'on peut déduire est la présence de donnée , de documents et de procédures detaillé et disponible ce qui ici est le cas.

les controleurs internes ont aussi mit le doigts sur certains points à amélioré également , ces points étant :

- La formation des équipes
- Cartographie et gestion des risques
- La collecte et la fomation de l'échantillon

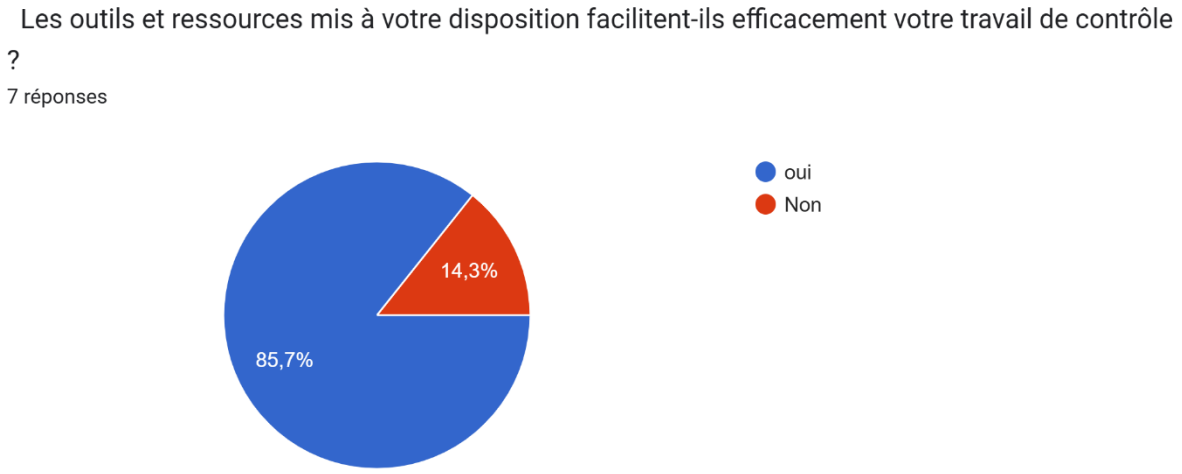
En parlant de cartographie des risques des nouveaux risques detecté plus frequents ces dernières années doivent etre traité de manière efficace et effisciente tel que les risques de fraudes , juridiques et de cybersécurité.

A la lumière de cela nous pouvons déduire deux autres modalités importante a savoir La formation , essentiel pour toute introduction digitale que ce soit dans l'application directe tout comme au niveau du mindset des collaborateurs. Et la présence d'une necéssité ou d'un besoin qui touche l'entierté de l'organisation et qui est pressant , ici la présence redondante de risque de fraudes ou de risques lié a la cyber sécurité ou la data sont des necessité a traité qui peuvent incité l'entreprise a instaurer une solution digitale dédié pour les controleurs engendrant deux autres impactes a savoir la cohesion et la cohérence des équipes et augmenté leur efficacité et leur communiction ainsi que le contrôle et la minimisation des risques a laquels l'organisme est exposé.

2.2.2- <u>Déduction de la possibilité d'introduction digitale, ses modalités et ses impacts</u> :

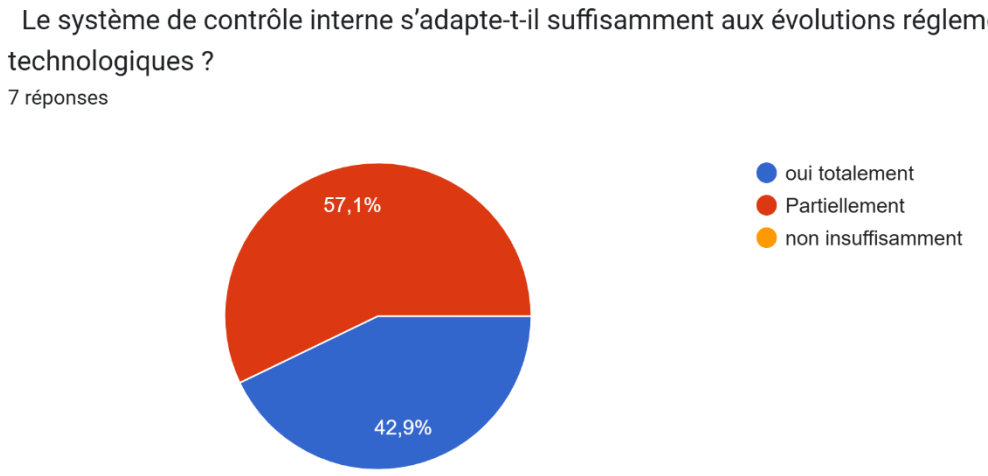
- Dans un premier temps, nous avons interrogé les contrôleurs sur l'efficacité des outils qu'ils utilisent dans le cadre du processus de contrôle. Une large majorité, représentant plus de 85 % des répondants, a affirmé que ces outils facilitent efficacement les contrôles, les jugeant globalement suffisants. À l'inverse, les 15 % exprimant un avis négatif correspondent à la responsable du pôle contrôle, dont la perspective apporte un éclairage complémentaire. Interrogée sur les raisons de sa position, cette dernière a précisé que, selon elle, le seul outil numérique structuré à disposition est la plateforme 360, principalement dédiée au reporting et au suivi des actions correctives, soit uniquement une partie du processus de contrôle. Le reste du travail repose sur l'accès ponctuel aux outils des équipes opérationnelles, ainsi que sur l'usage de tableurs Excel pour l'élaboration des grilles de contrôle et le calcul des cotations. Il s'agit donc d'outils informatiques basiques, mais bien maîtrisés par la majorité des contrôleurs, ce qui

justifie en grande partie la perception positive générale. Par ailleurs, les répondants soulignent que les outils disponibles sont globalement bien adaptés à leurs besoins. Ils les jugent efficaces, permettant un gain de temps et favorisant une approche ciblée. Toutefois, ils reconnaissent également que ces outils ne permettent pas d'éliminer la dimension manuelle du travail de contrôle, qui demeure incontournable.



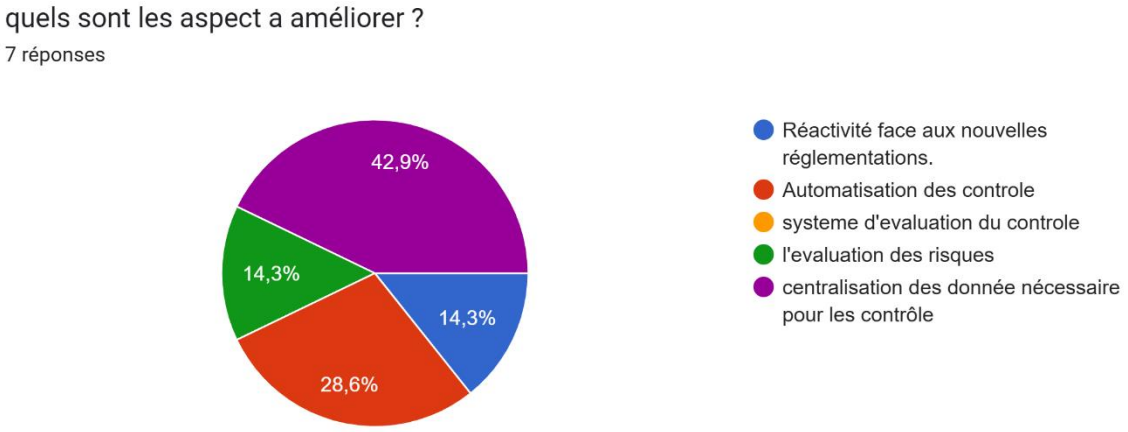
- Nous avons ensuite interrogé les contrôleurs sur la capacité du dispositif de contrôle interne à s'adapter aux évolutions réglementaires et technologiques. Les réponses se répartissent de manière relativement équilibrée : environ 51 % des répondants estiment que l'adaptation est seulement partielle, tandis que 49 % considèrent que le système s'adapte pleinement. Ces résultats traduisent une certaine flexibilité du dispositif face à son environnement, témoignant globalement d'une bonne capacité d'adaptation. Toutefois, cette adaptabilité semble parfois entravée par des réticences persistantes, tant au niveau de la prise de décision qu'à celui de la mise en œuvre opérationnelle. Ces résistances, qu'elles soient d'ordre organisationnel ou humain, peuvent avoir un impact direct sur l'efficacité des contrôles.Ce constat rejoint les observations formulées précédemment concernant la résistance au changement de la part des équipes, ainsi que la nature essentiellement réactive des mises à jour des procédures. Ces éléments viennent ainsi corroborer notre analyse selon laquelle, malgré une adaptation globalement effective, des axes d'amélioration subsistent pour renforcer la proactivité et l'adhésion des parties prenantes aux évolutions du cadre

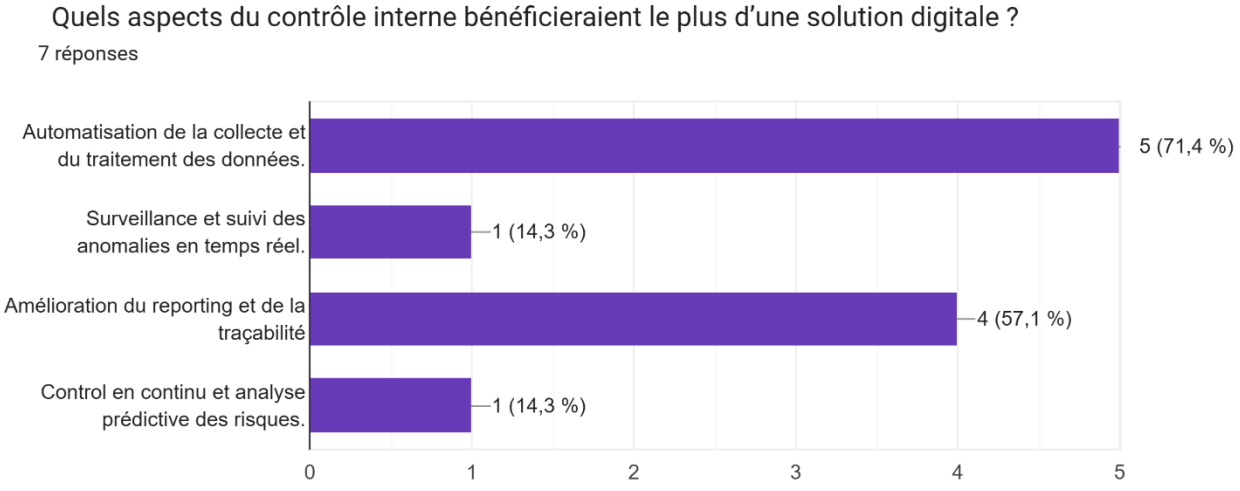
réglementaire et technologique.

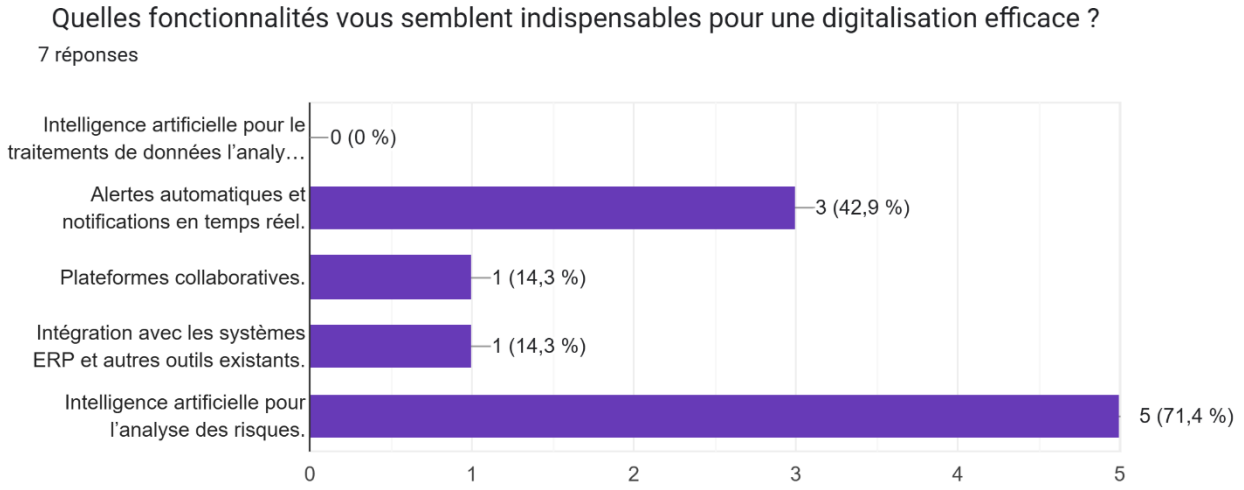


- À la suite de ce constat, les contrôleurs ont été invités à formuler des propositions visant à améliorer certains aspects du dispositif de contrôle interne, en mettant l'accent sur les leviers liés à la digitalisation. La centralisation des données est ressortie comme la priorité principale, avec 42,9 % des répondants en faveur de cette mesure. Ce résultat n'est guère surprenant au vu des difficultés récurrentes rencontrées dans l'accès et la collecte des informations nécessaires aux contrôles. En seconde position, 28,6 % des contrôleurs ont préconisé l'automatisation des contrôles, soulignant le besoin de réduire la charge manuelle associée aux opérations actuelles. Par ailleurs, d'autres propositions ont recueilli chacune 14,3 % des réponses : l'amélioration de la réactivité face aux nouvelles réglementations et le renforcement de l'évaluation des risques. Ce niveau de réponse relativement faible tend à confirmer la solidité perçue du dispositif sur ces aspects, tout en mettant en lumière une orientation marquée des attentes vers des améliorations d'ordre technologique. Ces résultats révèlent un intérêt croissant de la fonction de contrôle permanent pour l'intégration accrue de solutions digitales. Dans le prolongement de cette thématique, plusieurs questions ont été posées pour identifier les domaines prioritaires en matière de digitalisation. L'automatisation de la collecte et du traitement des données a été désignée comme la priorité majeure, avec 71,4 % des réponses, suivie par l'amélioration du reporting et de la traçabilité (57,1 %). Ce dernier point, déjà identifié comme l'un des maillons faibles du dispositif malgré les outils existants, apparaît donc comme un levier d'amélioration significatif. En revanche, des propositions telles que la surveillance continue des anomalies, le contrôle en continu ou l'analyse prédictive des risques ont été moins plébiscitées. Cela s'explique notamment par la nature ex post des contrôles effectués par la cellule OPC, dont le rôle consiste à vérifier les opérations a posteriori. Ces fonctions pourraient davantage relever des responsabilités d'autres lignes de défense. Enfin, concernant les fonctionnalités jugées essentielles pour une digitalisation efficace du contrôle interne, deux axes ont particulièrement retenu l'attention : l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'analyse des risques durant les contrôles (71,4 %), et la mise en place d'un système de notifications et d'alertes en temps réel pour une meilleure gestion des risques et la mise en œuvre de plans d'action (42,9 %). Bien que ces propositions aient été issues

d’une liste prédéfinie, elles ouvrent la voie à d’autres pistes d’innovation fonctionnelle, que nous aborderons dans la suite de cette analyse.



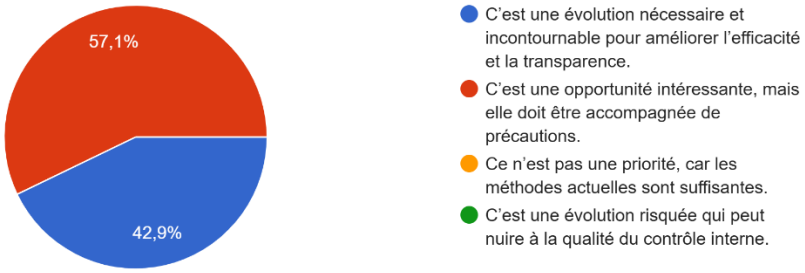




- Il ressort clairement des réponses recueillies que l'ensemble des contrôleurs interrogés se déclarent favorables à la digitalisation du processus de contrôle interne. En effet, 100 % des répondants adhèrent à cette orientation, bien que leur degré d'enthousiasme diffère. Une majorité (57,1 %) exprime une confiance totale en la digitalisation, la percevant comme une étape indispensable à l'amélioration de l'efficacité et de la performance du dispositif. Le reste des répondants (42,9 %), bien que globalement favorable, fait preuve de davantage de prudence, soulignant la nécessité d'un accompagnement rigoureux. Cette réserve s'explique vraisemblablement par la volonté de préserver une certaine stabilité opérationnelle et d'éviter une rupture brutale des habitudes de travail. Ils insistent ainsi sur l'importance de disposer d'un plan d'implémentation structuré, accompagné d'une formation adéquate à destination des équipes concernées. Il est également important de noter que la majorité des contrôleurs n'a jamais eu recours à des outils digitaux spécifiques dans le cadre de leurs fonctions actuelles. Parmi les 42,9 % ayant répondu par l'affirmative, plusieurs disposent d'expériences antérieures avec des logiciels et outils numériques, que ce soit dans des fonctions de contrôle permanent, dans d'autres lignes de défense ou en tant qu'opérationnels. Les outils mentionnés se présentent sous forme de tableaux de bord interactifs, de logiciels dédiés au contrôle ou au reporting. Leur efficacité est globalement jugée modérée, les répondants reconnaissant certains apports, mais les considérant comme apportant des bénéfices encore limités à ce jour.

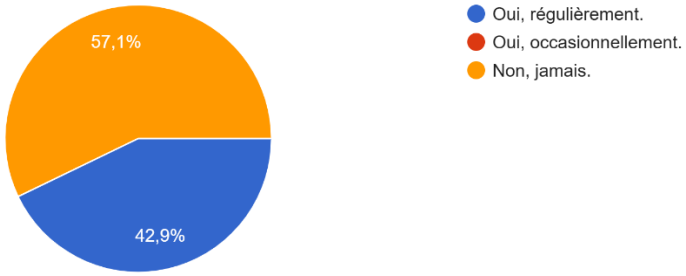
Comment percevez-vous la digitalisation et l'automatisation dans le domaine du contrôle interne ?

7 réponses



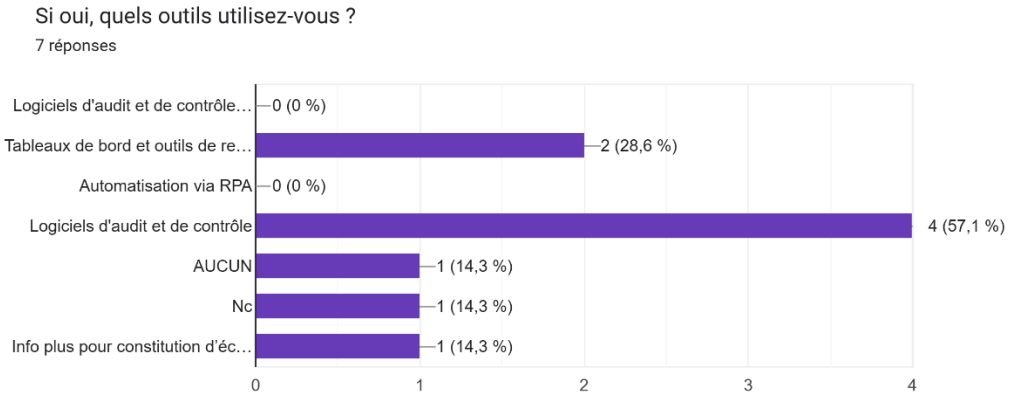
Avez-vous déjà utilisé des outils digitaux dans vos missions de contrôle interne ?

7 réponses

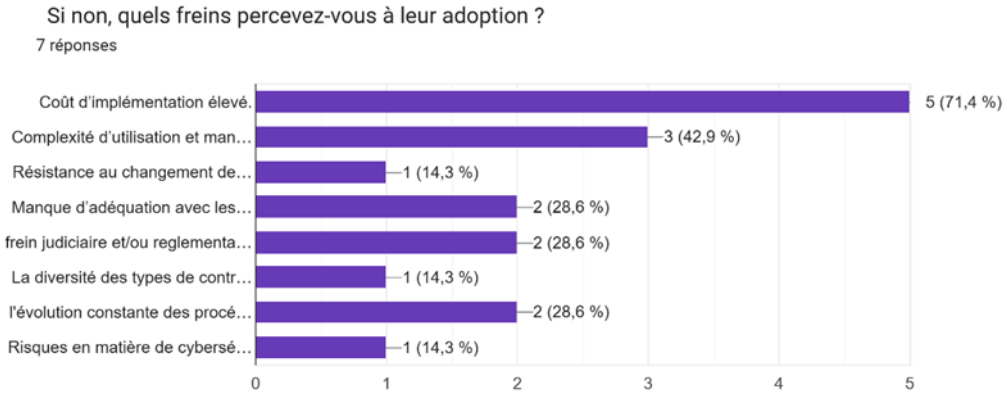


Comment évaluez-vous leur efficacité ?

7 réponses



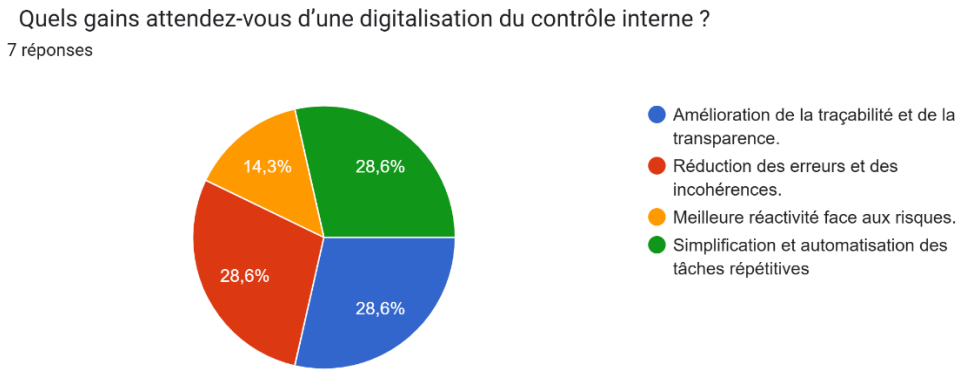
Nous avons également interrogé les contrôleurs sur les freins identifiés à l'adoption d'outils et de solutions digitales plus avancés au sein des fonctions de contrôle. Pour une majorité significative (71,4 %), l'obstacle principal réside dans les coûts d'implémentation jugés trop élevés. En deuxième position, 42,9 % des répondants évoquent la complexité d'utilisation de ces outils comme un frein potentiel, soulignant la nécessité d'un accompagnement adapté pour garantir leur appropriation par les équipes. D'autres facteurs ont également été mentionnés, bien que de manière moins prégnante. Il s'agit, à parts égales, de l'évolution constante des procédures, de la diversité des types de contrôles à effectuer, ainsi que de la résistance au changement déjà identifiée précédemment. Ces éléments reflètent des contraintes d'ordre organisationnel et fonctionnel, susceptibles de ralentir l'intégration de solutions numériques. En revanche, l'argument du manque d'adéquation des outils aux besoins opérationnels, cité de manière marginale, semble contredit par l'ensemble des éléments précédemment analysés. En effet, la majorité des contrôleurs ont exprimé leur satisfaction quant à l'adaptation des outils actuels aux exigences du contrôle. Cette exception pourrait toutefois s'expliquer dans des cas spécifiques, notamment pour certains contrôles exercés en agences ou pour des missions de sécurité particulières, où les outils disponibles s'avèrent moins

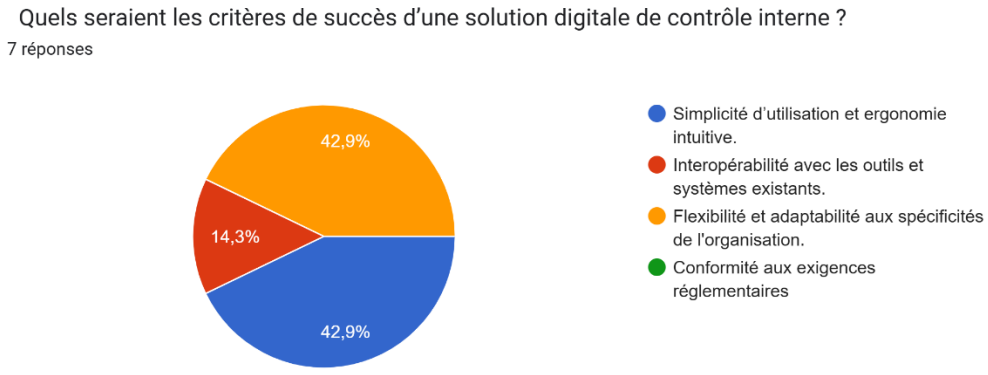


adaptés.

- Les contrôleurs ont identifié trois principaux gains attendus d'une digitalisation du contrôle permanent, chacun ayant été valorisé de manière équivalente par 28,6 % des répondants.

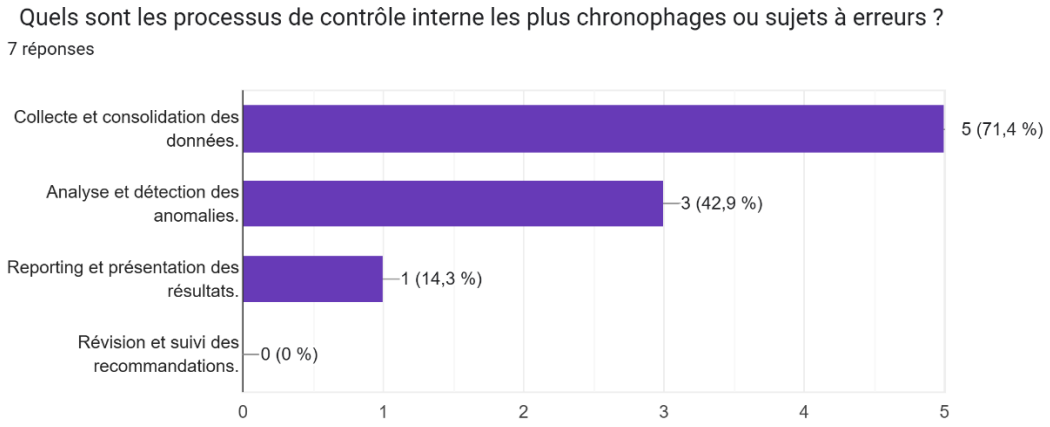
Il s'agit, d'une part, de l'amélioration de la traçabilité et de la transparence des opérations, d'autre part, de la réduction des erreurs et des incohérences, et enfin, de la simplification ainsi que de l'automatisation des tâches répétitives. Ces bénéfices attendus viennent confirmer les constats précédemment formulés à travers l'analyse des points forts et des points faibles du dispositif existant, renforçant la pertinence d'une transformation numérique ciblée. En ce qui concerne les critères de réussite d'un projet de digitalisation dans ce contexte, deux éléments ont été principalement soulignés : la flexibilité et la capacité d'adaptation des outils aux spécificités de l'organisation, ainsi que la simplicité d'utilisation et l'ergonomie intuitive. Ces caractéristiques sont perçues comme fondamentales pour garantir une adoption efficace des nouvelles solutions technologiques par les utilisateurs finaux. L'interopérabilité des outils avec les systèmes existants constitue également un critère de réussite, bien qu'elle n'ait été citée que par 14 % des répondants. Ce résultat s'explique probablement par la crainte que des outils insuffisamment compatibles ne perturbent les infrastructures déjà en place, générant potentiellement plus de dysfonctionnements qu'ils n'en résolvent. Il apparaît ainsi que la réussite d'une digitalisation du contrôle permanent repose non seulement sur la qualité technique des outils proposés, mais également sur leur intégration harmonieuse dans l'environnement opérationnel existant.





- Le gain de temps et l'accélération des processus figurent parmi les principaux avantages attendus de la digitalisation. Dès lors, l'identification des tâches les plus chronophages apparaît essentielle pour cibler efficacement les axes de digitalisation prioritaires. L'analyse des réponses

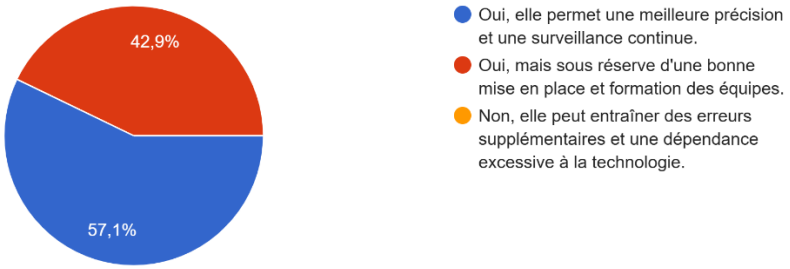
met en évidence que la phase la plus consommatrice en temps est celle de la collecte et de la consolidation des données. Ce constat est en parfaite cohérence avec les observations précédentes relatives aux limites du dispositif actuel, notamment en matière d'accès et de centralisation de l'information. La deuxième phase identifiée comme particulièrement chronophage concerne l'analyse et la réalisation des contrôles. Ce résultat, lui aussi cohérent avec les analyses antérieures, s'explique en grande partie par le caractère encore largement manuel de ces activités. Ces deux étapes du processus de contrôle interne apparaissent dès lors comme des cibles prioritaires dans toute démarche de transformation numérique. Leur automatisation ou optimisation par des outils digitaux représenterait un levier majeur d'amélioration en matière d'efficience, ce que l'ensemble des données recueillies tend à confirmer.



-Pour clore notre analyse, il convient d'examiner les résultats issus des deux dernières questions posées aux contrôleurs. La première portait sur la capacité de la digitalisation à améliorer la qualité et la fiabilité du contrôle interne, dans l'hypothèse de son implémentation. À cette question, l'ensemble des répondants (100 %) a exprimé un avis favorable, démontrant un consensus clair sur le potentiel bénéfique d'une telle transformation. Toutefois, parmi ces réponses positives, 42,9 % ont souligné que cette amélioration ne pourrait être effective qu'à condition d'une mise en œuvre structurée, accompagnée d'une formation rigoureuse et adaptée des équipes concernées. Cet enthousiasme envers la digitalisation se confirme par les réponses à la dernière question, dans laquelle l'intégralité des contrôleurs interrogés a exprimé le souhait de participer à des essais ou des simulations d'utilisation de nouveaux outils digitaux, dans des périmètres de contrôle bien définis. Ce résultat illustre une forte disposition au changement, ainsi qu'une ouverture constructive à l'expérimentation, à condition qu'elle soit encadrée et progressive. Il traduit également une volonté des acteurs du contrôle permanent d'être activement impliqués dans les démarches d'innovation et d'amélioration continue.

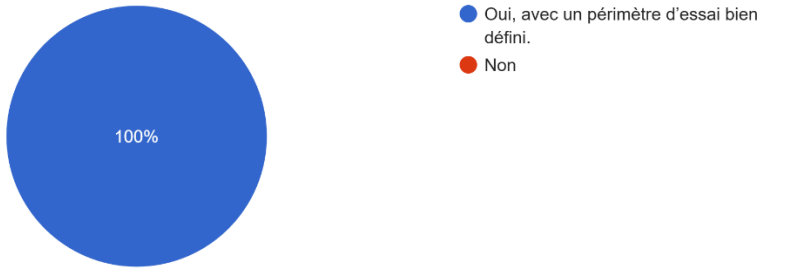
Pensez-vous que la digitalisation du contrôle interne peut améliorer la qualité et la fiabilité des contrôles ?

7 réponses



Seriez-vous favorable à une expérimentation ou un projet pilote de digitalisation du contrôle interne ?

7 réponses



Résultats :

- La flexibilité L'adaptation et la volonté d'embraser le changement est un point fort et une modalité indispensable quand on parle de digitalisation, après une évolution intégrée dans un système rigide ne peut mener à grand-chose. Cette adaptation doit venir aussi bien des équipes qui doivent être volontaire d'embraser le changement que ce soit au niveau des opérationnels, des contrôleurs ou des équipes informatiques qui doivent y exprimer une certaine positivité et engouement, que le système de contrôle interne en lui-même dans son processus qui doit pouvoir montrer une flexibilité dans les processus défini face aux évolutions tout en gardant sa robustesse dans la défense contre les risques.

-La maitrises des risques est un élément fondamental du contrôle interne comme dit plusieurs fois, la transition digitale doit tout faire pour ne pas exposer l'entité à des risques nouveaux comme ancien durant le processus d'introduction digitale et ne doit pas se confronter aux exigences en matière de sécurité des données et des opérations de l'entité.

-La Maitrise et centralisation des données et une digitalisation bien entamée est une modalité et prérequis indispensable pour toute digitalisation rapide et efficace, BNP Paribas garde trace via les différents outils attribuer aux métiers et à son SAP déjà installer sont déjà des forces

indéniables qui boost ses possibilités d'introduction digitale efficace et en faire bénéficier ses contrôleurs. De même l'existence d'une digitalisation déjà existante témoigne d'une expérience certaine dans le domaine, BNPP ED peut se baser sur des modèles open sources ou des outils sur le marché pour se doter de ses propres outils si elles refusent de faire appel à des prestataires externes, garantissant le développement d'une solution 100% adapté à ses besoins qui dans ce cas-là se focalise sur la collecte de données et l'automatisation des contrôles.

-Le suivie et l'amélioration en continues et la prise en compte des attentes des contrôleurs sont des points essentiels dans le processus d'introduction digitale , le fait de réagir au résultats des simulations, d'écouter les retours des collaborateurs est essentielles à la survie du projet à long terme , la solution digitale doit répondre certes au besoin spécifique et répondre aux exigences du contrôles interne en matière de sécurité et de gestion des risques mais ne doit en aucun cas négligé les contrôleurs et leur attentes , ils sont après tout ceux destiné a utilisé la solution et cette dernière ne doit pas devenir un poids dans leur mission et des aspects comme une meilleurs gestion de l'aspect chronophage de certaine étape du processus en minimisant les risques ou encore la simplicité et l'ergonomie de l'outil doivent être au cœur du développement.

-Etudier les gains et les freins à un tel processus est aussi une étape et une modalité incontournable, c'est une des choses qui motive les détenteurs de décisions de valider le projet ou le refuser et de déterminé la faisabilité d'un tel chose en plus de toute les modalités prise en compte plus haut. Selon notre étude, BNP peut s'attendre en termes de gains d'une digitalisation complète au sein de son contrôle permanent à une amélioration de la traçabilité et de la transparence, une réduction d'erreurs et la disposition de résultat de contrôle plus fiables, renforcé le contrôle sur son réseau d'agence a moindres cout et réalisations de contrôles plus rapidement, une meilleure efficience de ses contrôleurs permanent qui peuvent couvrir plus de contrôles durant l'années avec moins de pressions, une meilleurs réactivité au risques et un reporting toujours plus efficace qu'il ne l'est déjà , une meilleure communication et échange entre la première et deuxième ligne de défense, renforçant fortement son dispositif ainsi avec ce renforcement au niveau de sa première ligne de défense. Mais cela s'accompagne de plusieurs freins notamment des freins financiers une tel choses demandant un investissement financier important , de même de nouvelles mesures règlementaire ou la flexibilité demander peuvent dans certains cas un risque envers la sécurité et les exigences des banques , la complexité d'utilisation au début aussi risque de créer des fenêtres d'instabilité dans le système de contrôle interne , l'extension du réseau agences peut aussi et aucune digitalisation ne pourra retirer la nécessité d'avoir des équipes de contrôleurs en externes , la diversité des contrôles est aussi un problème pour les OPC , chaque contrôle demande des attentes différentes en terme de données et de réalisations , par exemples des contrôles visant à la vérification des protocoles sécuritaire ou d'évacuation de la banque ou des contrôles vis-à-vis des actions RH sur les formations effectué ne peuvent se faire seulement derrière un outil et cause un obstacle.

- En prenant en compte les modalités, les gains et les freins on peut déduire que BNPP ED peut introduire une digitalisation partiels au sein du contrôle permanent pouvant facilement couvrir l'ensembles modalités et même si les gains sont plu que justificatifs pour l'investissement , certains freins comme la diversité des contrôles , les exigences en terme de sécurité ou encore la complexité

et la grandeur du contrôle interne et des périmètre à contrôler rendent l'implémentation d'une solution unique difficile , dans le cadre de ce qui fut étudié nous pouvons déduire que une solution digitale concernant les contrôle de type administratif ou financier au niveau du pole centrale peut être implémenter avec succès et dans le futur servir de base a une globalisation a toute la banque.

- concernant l'impact potentielles que cette digitalisation ces derniers sont partagés entre impacts positifs et négatifs. Parmi les impacts on peut citer le Gain de temps et efficacité accrues, Renforcement de la conformité réglementaire, Renforcement de la sécurité des données à long terme, Amélioration de la précision et réduction des erreurs humaine. De l'autre côté concernant les potentiels impacts négatifs on peut citer Nouveaux risques technologiques ou encore des difficultés d'intégration et fragmentation des outils.

2.3-Synthèse des Résultats :

Nous pouvons résumer nos résultats en 3 points qui répondent chacun à notre question posée plus haut à savoir la question secondaire : « Dans l'éventualité d'une possible digitalisation au sein du contrôle interne de BNP PARIBAS El Djazair, quels sont les modalités nécessaires à une tel introduction et quel impacte cela aura sur l'organisation » qui se présente comme suit :

2.3.1-Les modalités de l'introduction digitale dans le contrôle interne :

Le processus de digitalisation voire d'introduction digitale est un processus long et qui demande des prérequis avant l'introduction et pendant cette dernière, du fait de notre étude on peut les résumés au points suivant :

- **a. Conditions organisationnelles et culturelles :**

Flexibilité du dispositif : Capacité du système de contrôle interne à s'adapter aux évolutions sans compromettre sa robustesse.

Volonté au changement : Nécessité d'un engagement des équipes (contrôleurs, opérationnels, IT) à adopter la digitalisation avec enthousiasme et ouverture.

- **b. Prérequis techniques et fonctionnels :**

Maîtrise et centralisation des données : Existence d'outils métiers, d'un ERP (SAP), et de référentiels déjà digitalisés.

Disponibilité de procédures documentées : Présence de données et de procédures détaillées favorise le développement d'outils efficaces.

Expérience digitale existante : Possibilité de s'appuyer sur des outils internes ou open source pour créer des solutions adaptées.

- **c. Accompagnement et amélioration continue :**

Formation des équipes : Clé de réussite pour ancrer la digitalisation dans les pratiques quotidiennes.

Suivi et retours des utilisateurs : Intégrer les attentes des contrôleurs, garantir l'ergonomie et réduire les tâches chronophages.

Réactivité face aux anomalies : Intégration d'un mécanisme de retour rapide et correctif.

- **d. Analyse stratégique préalable :**

Évaluation des gains et des freins : Étape essentielle pour valider la faisabilité du projet et motiver les décideurs.

Traitement des nouveaux risques émergents et les anticiper : l'introduction digitale peut exposer le dispositif a des risques, il est du plus naturel de les prédire et déployer des mesures anticipatives a but de prévoyance.

2.3.2- La possibilité d'introduction digitale complète au sein du contrôle interne :

- **a. Une digitalisation partielle réalisable à court terme :**

BNPP ED est en mesure de mettre en œuvre une digitalisation partielle de son contrôle interne, notamment pour les contrôles de nature administrative et financière au niveau du pôle central et effectué par. Cette première phase peut constituer une base solide pour une extension progressive à d'autres domaines.

- **b. Des limites à une digitalisation intégrale immédiate :**

Plusieurs obstacles rendent difficile l'implémentation d'une solution unique à l'échelle de l'ensemble du dispositif. Parmi eux figurent la grande diversité des contrôles, la nécessité d'une présence terrain, ainsi que les contraintes réglementaires strictes. Ces facteurs freinent une digitalisation totale dans l'immédiat.

- **c. Des perspectives d'élargissement à moyen terme :**

Grâce à un socle déjà partiellement digitalisé et une certaine expérience dans le domaine, BNPP ED peut envisager, à terme, une montée en puissance de la digitalisation. Cette stratégie pourrait s'appuyer sur des outils internes développés sur mesure, évolutifs selon les besoins des contrôleurs et les spécificités des activités.

2.3.3- Les impacts potentiels de la digitalisation du contrôle interne :

Impacts positifs :

- Gain de temps et meilleure efficacité opérationnelle.
- Réduction des erreurs humaines grâce à l'automatisation.
- Amélioration de la précision, fiabilité et traçabilité des résultats de contrôle.
- Renforcement de la conformité réglementaire et de la sécurité des données à long terme.
- Communication renforcée entre les lignes de défense, favorisant la cohésion.
- Optimisation de la charge de travail des contrôleurs (plus de contrôles, moins de pression).
- Meilleure représentativité et homogénéité des contrôles réalisés.

Impacts négatifs :

- Risque technologique (cybersécurité, fiabilité des outils).
- Difficultés d'intégration ou de fragmentation des outils existants.
- Coûts financiers importants pour le déploiement initial.
- Courbe d'apprentissage pouvant générer des instabilités temporaires.
- Impossibilité de globalisation à cause de certains types de contrôles (ex. vérification physique des locaux, contrôle des contrat et intervention de prestataires etc.).

Section 4 : proposition de solutions digitale :

Dans cette section nous allons revoir le processus d'un contrôle PSF exécuté par les contrôleurs permanent en proposant à chaque étape une solution digitale qui répond aux attentes besoins et critères déduis durant l'analyse effectué dans la section précédente proposant au finale un processus entier digitalisé.

1- Phase de planification et de préparation des missions :

En ce qui concerne la planification en elle-même il n'y a pas réellement de chose a modifié le tout étant parfaitement bien optimisé par les exigences du groupe. Même les contrôleurs ne semblent pas s'en plaindre , ce qui peut être proposé d'avantage pour améliorer cette étape dans le processus digitale serait la création d'une plateforme collaboratif pour permettre d'organiser le travail de planification de manière plus effectif entre les différents responsable, et permettre une participation des contrôleurs et un suivie de leur part dans la planification , cela peut même être bénéficiaire pour les contrôle sur le pôle agence ou l'adjoint responsable peut mieux planifié et communiqué avec les chefs de missions de manière plus efficiente.

De même on peut facilement imaginer un système d'alerte automatique via intelligence artificielle, ou l'IA en question sera programmé pour analyser constamment l'afflux de données et relevé les anomalies et déclenché une alerte au niveau du contrôle permanent quand un trop haut niveau d'anomalies est détecté dans les données traité et enregistré dans les outils métiers. De quoi permettre une meilleure réactivité du contrôle et une adaptabilité dans sa formation, cette intelligence artificielle serait accompagnée d'une interface sous forme de tableau de bord pour démontrer le taux d'anomalies et de risque détecté au sein de chaque fonction opérationnelle cette Ia aurait aussi une fonction supplémentaire qu'on verra plus tard dans le processus.

Pour ce qui concerne la phase de préparation des missions il existe plusieurs points qui pourrait bénéficier d'une amélioration digitale ; pour ce qui est des procédures et méthodologies ou même de l'analyse des recommandations précédente nous pouvons suggérer l'installation d'un chat-bot qui aurait accès au procédure et au ancienne recommandations dans sa base de données permettant de répondre efficacement aux questions des contrôleurs concernant les procédures et leur mises a jours des procédures les mettant à leurs disposition de manière simple et utile pour leur contrôle. Il y a aussi la préparation de l'échantillon, étape chronophage comme nous avons pu le constater peut-être remédier par l'installation d'ERP spécialisé pour la centralisation des données auxquels le contrôle a accès, ERP qui peut être développé à partir du SAP générale de la banque. De même

cela peut être accompagné d'un outil de gestion documentaire qui permettrait de digitaliser entièrement les dossiers et les documents et de l'analysé en toute sécurité.

2- Phase de déploiement des contrôles sur les structures :

Pour ce qui est du déploiement des contrôles déjà concernant la récupération des échantillons comme dit la meilleure option serait un outil de gestion documentaire sécurisé qui permettrait une gestion digitalisée des documents est la meilleure option auxquels on peut penser. ^pour ce qui est de du traitement de l'échantillon et la formalisation sur une grille de contrôle deux solutions peuvent être envisagé, la première étant un RPA avec un outil d'analyse de données qui sur la base de la grille de contrôle mise a jour analyse l'échantillon dans sa forme digitale et rempli la grille de contrôle, mais évidemment cela demandera un double checking de la part du contrôleur étant donné qu'on ne peut pas réellement remplacer complètement le contrôle humain par un outil , l'utilisation du RPA devrait donc être plus dirigé vers la préparation des grille de contrôle et la mise en place de lien vers les parties concernés dans chaque dossiers à chaque cases de la grilles permettant une vérification et un contrôle plus facile et moins alourdi tout en gardant l'aspect du contrôle humain derrière. Une deuxième option serait l'utilisation de l'intelligence artificielle pour traiter les éléments des échantillons , et coté et noté chaque éléments de l'échantillons après un Deep Learning et une assimilation des procédure et des mises a jours en termes de méthodologies , expliquant chaque notation exécuté en sourcant les éléments pris en compte dans l'échantillon qui seront visible via un onglet spécial pour la vérification du contrôleur , ce dernier ensuite valide les constat de l'IA ou la corrige la permettant de mieux assimiler ses erreurs garantissant un contrôle automatisé performant.

3- Phase des suivie des contrôleurs par l'adjoint :

Pour ce qui est de la phase de suivi des réalisations des contrôleurs par l'adjoints , il n'y a pas réellement de solution ou d'outils précis qu'on peut imaginer , ce dernier peut préparer des questionnaires qu'ils envoient à ses contrôleurs par phase qui sont ensuite traduit par tableau de bord histoire de voir de manière formalisé leur avancement , les difficultés qu'il rencontre et d'autres paramètre pour ensuite planifié son assistance quel contrôleur en priorité et de connaitre leur difficulté pour mieux les aider.

4- Phase validation des constats :

Cette phase ne requis aucune digitalisation réelle, le responsable de la structure contrôlé valide les constats des contrôleurs et les plans d'action qui ont été formulé par la suite avec le responsable de mise en œuvre, cette tâche est simple et ne demande pas plus de simplification.

5- Phase formalisation des missions et archivage :

Cette étape est déjà digitalisée via la plateforme 360 qui permet une formalisation digitale sur l'outils tout en garantissant, cela peut être d'avantage poussé et amélioré avec l'archivage avec l'outils de gestion de documents, également un RPA peut être usé pour automatiser l'archivage des e-mails d'échange des minutes ou d'autres documents en extra en leur donnant accès a l'outils

360 faisant de cette étape une tache qui prendrai quelques minutes au maximum. Améliorer l'outil 360 en améliorant son interface, l'accessibilité aux archives et leur classification et peut être ajouter un chat-bot a l'outil qui peut donner une info ciblée selon les demandes, mais l'outil étant déjà très solide et considéré suffisant par les contrôleurs l'amélioré d'avantage n'est pas une priorité.

6- Phase suivie post contrôle et de reportings :

Pour ce qui est de la phase de suivi, le développement d'outils de suivi et d'élaboration de tableau de bord comme Power Bi qui permet la réalisation de Dashboard interactive pour le suivie en temps réel de l'application des plans d'actions émit par les contrôleurs OPC, de même l'adaptions d'un outil GRC pour les contrôleur permanent peut être d'autant plus bénéfique dans cette phase vu qu'il peut permettre la mise en place de plans d'actions et d'assurer leur suivie aussi et ceux grâce à la faculté des GRC de consolidé les données issue des opérations métiers facilement pour le suivie . L'intelligence artificielle peut également être d'avantage exploité, on peut prendre l'IA proposé durant la phase de planification en lui rajoutant un onglet lui permettant de faire le suivie des plans d'actions et leur suivie.

Concernant le reporting des résultat l'outil 360 rempli son rôle parfaitement et il n'y a pas besoin d'investissement encore plus important sur ce point.

7- La gestion des risques :

Pour ce qui est de la gestion des risques au sein du contrôle interne, bien qu'il soit déjà bien maitrisé et que des solutions ai été déjà développé au sein des autres lignes de défenses, le développement d'un outil GRC dédié au contrôle permanent reste l'option la plus viable et fiable vu qu'ils sont conçus pour centraliser la gestion des risques, le suivi des contrôles permanents, les plans d'action, et les reporting réglementaires. Mais aussi permettent une bonne cartographie des risques dynamique. De même on peut reprendre l'exemple de l'IA d'alerte lors de la détection des risques, ou une IA d'évaluation des risques en temps réel par métier opérationnel dont le résultat serait transcrit dans des tableau de bord qui permet un suivie en temps réel basé sur les données qui serait actualisé de manière hebdomadaire.

Conclusion :

Le chapitre 3 a mis en lumière la solidité du dispositif de contrôle permanent de BNP Paribas El Djazair, tout en soulignant ses limites, notamment le manque de digitalisation. L'étude de terrain a révélé une organisation rigoureuse mais encore largement manuelle. Les contrôleurs reconnaissent l'efficacité du système actuel, mais expriment le besoin d'outils digitaux pour gagner en réactivité et en fiabilité. Une digitalisation ciblée pourrait ainsi optimiser les performances du contrôle interne. Ces constats ayant servi de bases au recommandations émises qui ont pour but de proposé diverses solutions digitales pour intégrer à un processus de contrôle interne permanent entièrement digitalisé, bien que cela n'a concerné que la première ligne de défense aux vues de la complexité et de la taille imposante du contrôle interne au sein de la banque.

Ce chapitre a également mis en valeur les modalités nécessaires à une digitalisation au seins du contrôle interne par une étude rigoureuse démontrant la nécessité de la prise en compte de ces

éléments avant toute digitalisation tout en mettant en évidence via des déductions les potentiels impact positifs comme négatifs car la digitalisation étant un paris ses résultats ne peuvent être prédit exactement quand bien même dans notre étude nous estimons que le poids des impacts positif potentiels pose bien plus et sont d'avantage plus probable surtout au vue de de la structure du contrôle interne de BNPP ED.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Ce mémoire avait pour objectif d'examiner les modalités d'introduction de la digitalisation dans les processus de contrôle interne, en s'intéressant tout particulièrement à son application au sein de BNP Paribas El Djazair, ainsi qu'aux impacts potentiels de cette transformation sur l'organisation.

Sur le plan théorique, les fondements du contrôle interne ont été explorés à travers les référentiels internationaux tels que le COSO, et leur articulation avec la gestion des risques a été soulignée. L'étude a également mis en lumière les mutations contemporaines engendrées par la digitalisation, notamment l'intégration des technologies comme l'intelligence artificielle, l'automatisation des tâches et l'analyse de données massives. Ces innovations permettent d'améliorer la précision, la traçabilité, et la réactivité des dispositifs de contrôle, tout en posant de nouveaux défis en matière de sécurité, d'adaptation organisationnelle et de gouvernance.

Les résultats de l'étude, menés à travers une approche qualitative auprès des contrôleurs internes de BNP Paribas El Djazair, confirment que la digitalisation du contrôle interne est non seulement possible, mais également souhaitée, sous réserve de certaines conditions. Il en ressort que les modalités nécessaires à cette transformation incluent des prérequis organisationnels (flexibilité, volonté de changement), technologiques (choix d'outils adaptés), humains (formation des équipes), et stratégiques (analyse préalable des gains et risques). Les avantages identifiés sont significatifs : gain de temps, réduction des erreurs humaines, amélioration de la conformité réglementaire, renforcement de la sécurité des données et meilleure coordination entre les lignes de défense.

Quant aux hypothèses formulées, elles se trouvent globalement confirmées par l'analyse :

- Hypothèse 1, selon laquelle l'introduction de la digitalisation repose sur des facteurs organisationnels, humains et technologiques, se vérifie à travers les constats d'un besoin de formation, d'outils adaptés et d'une culture du changement.

- Hypothèse 2, portant sur l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne par la digitalisation, est plus à nuancé au regard des bénéfices observés sur la fiabilité, la rapidité et la précision des contrôles même si partiellement au vu de la présence potentielle d'impact négatif même si leur apparition est peu probable elle ne peut être ignoré.

- Hypothèse 3, qui évoque une transformation des modes de gouvernance, est partiellement confirmée : si une refonte complète n'est pas encore amorcée, les conditions en sont réunies, notamment au niveau du pôle central de la banque.

La valeur des résultats se situe à deux niveaux. D'une part, pour l'entreprise, ils offrent des pistes concrètes de modernisation du contrôle interne, permettant de renforcer sa performance globale et sa résilience. D'autre part, pour la recherche scientifique, ce mémoire contribue à enrichir les

réflexions sur la digitalisation des fonctions de contrôle et sur les dynamiques de transformation numérique dans les structures bancaires.

Concernant les difficultés rencontrées durant l'étude nous pouvons citer en premier lieux le champ d'application de l'étude par la complexité et la complétude du DCI de la banque qui s'étale sur plusieurs fonctions, cellules et département, de même la présence des contrôleurs et leur disponibilité représenta un frein dans l'approfondissement de notre recherche au vu des circonstance particulière de transition hiérarchique et de l'important volume de contrôle qui devait être effectué. Sur le plan théorique notre recherche fut confrontée par les difficultés liés aux manques de sources dans notre recherche au niveau du deuxième chapitre concernant la digitalisation du contrôle interne ou la présence de sources fiables est très limité a quelque articles, la présence d'ouvrage étant inexistante.

En termes de perspectives, plusieurs axes de recherche méritent d'être approfondis. Il serait pertinent d'élargir l'étude à d'autres établissements bancaires, afin de comparer les modalités de mise en œuvre et les impacts de la digitalisation à différents niveaux organisationnels. De plus, l'évolution rapide des technologies appelle à une veille constante sur les outils numériques émergents et leur intégration potentielle dans les dispositifs de contrôle.

En somme, la digitalisation du contrôle interne constitue un levier stratégique prometteur, à condition d'en maîtriser les enjeux, les modalités et les risques. Ce mémoire en propose une première approche, structurée, réaliste et adaptable, qui pourra servir de base à des initiatives futures de transformation numérique au sein du secteur bancaire

Bibliographie

Ouvrages :

Afef Khalil, Wissem Ajili, Imen Ben slimene, Mohammed-el-amine Abdelli, Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne : réglementation, concepts et applications, édition DUNOD, Malakoff, 2022.

Aubry Caroline, Dufour Nicolas, Risk Management : organisation et positionnement de la fonction risk manager et méthodes de gestion des risques, édition GERESO, France, 2022.

AUTISSIER David, METAIS-WIERSCH Emilie, La transformation digitale des entreprisesLes bonnes pratiques - Axa, Pernod Ricard, Sanofi France, Schneider Electric, les Echos , Edition Eyrolles , Paris , 2016.

CORDEL Frédérick, Gestion des risques et contrôles interne, de la conformité à l'analyse décisionnel, édition Vuibert, Paris ,2019.

Don Tapscott, Alex Tapscott, Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World , edition PENGUIN ,new York , 2016.

DuDézert Aurélie, La Transformation digitale des entreprises , Éd. La Découverte, PARIS , 2018.

Fayon David, Tartar Michaël, La Transformation digitale pour tous !: Évaluez votre potentiel numérique , edition Pearson, PARIS, 2022.

Foroudi Pantea, Cuomo Maria Teresa, Business Digitalization: Corporate Identity and Reputation , edition ROUTLEDGE, new York , 2024.

Foulquié Paul, Dictionnaire de la langue philosophique, Presses universitaires de France, 1992.

LeRay Jean, de la gestion des risques au management des risques, édition Afnor, Saint-Denis , 2022.

Louisot Jean-Paul, Gestion des risques, édition Afnor, Saint-Denis, 2014.

MAURIN Pierre, La gestion du risque client dans une PME , édition Afnor , Saint-Denis, 2009.

Noirot Philippe, Walter Jacques, Le Contrôle interne, édition Afnor, Saint-Denis, 2009.

Renard Jacques, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, édition EYROLLS, Paris, 2012.

Rousseau Laurent, Bernard Frédéric, Gayraud Rémi, Le Contrôle Interne ,4eme édition, édition MAXIMA, Paris, 2013.

Sayabek ZIYADINE , Saltanat Suieubayeva, A. Utegenova , Digital Transformation in Business , Prof. Dr. Svetlana Igorevna Ashmarina, Digital Age: Chances, Challenges and Future , editions springer professional ,Swisse, 2020.

Steven Glover , Asmuund Eilifsen, William Messier, Douglas Prawitt , Audit and Assurance Services ,edition Pearson , New York , 2013.

Revues et Articles :

AISSOU Mounia, AIROUCHE Ania, Mémoire de Master en sciences economique , L'impact de la digitalisation des services bancaires sur la clientèle : cas des paiements électroniques dans le transport aérien , Université de Béjaia , 2023

Bahou Ouafae, Bahha Nawfal, Elkartit Imane, La gestion des réclamations des conteneurs endommagés dans un terminal à conteneurs : quels apports de la digitalisation ? Logistique & Management, N°30, 2024

BOUBOUH Imane, GHANIM Mohammed, L'Intelligence Artificielle au Service du Contrôle Interne : Vers une Performance Organisationnelle Optimisée, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 7 Num 4, 2024.

Brault-Fonters Axelle, Auvray Julizn, Les nouvelles frontière du contrôle interne , www.grantthornton.fr, 2024

EL BAKHOUCHI Mounir, CHEGRI Soukaina, «LES RISQUES OPERATIONNELS ET LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES: UNE REVUE DE LITTERATURE», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2», 2022.

El Halaoui Hamza, Makayssi Khansaa, Kabbaj Smail, « How companies choose their type of funding: Aeronautical Industry ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2» , 2020.

GAINNIER Bernard, ARACTINGI Farid, rapport de l'IFACI, 2018.

Ghandari Youssef, « Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel », Revue Marocaine de gestion d'Economie , 2011

Ghandari Youssef, KHATOURI Karim, Articulation entre le contrôle interne et le management des risques, revue marocaine de contrôle, N°8, 2019

Grevisse Yende Raphael, Masimango Monique-Stéphanie Kolombo, Optimisation De La Performance Et Gestion Des Risques Dans Les Entreprises Congolaises : Prise De Décision

Data-Driven, Analyse Prédictive, Outils Technologiques Et Infrastructures De Données , IOSR Journal of Computer Engineering , Volume 26, Issue 5, Ser. 4 , 2024.

HERTOUCH Afafe, ACHIBANE Mustapha, Le contrôle interne et la gestion des risques bancaires : cas des banques marocaines, revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit , N13 , Mars 2020

Hottin Jean-Pierre, Digitaliser le contrôle interne, une priorité business et une question de confiance, 2022.

Huidong Mo, The Impact of Digital Transformation on Internal Control Quality: A Study Based on Five Components of Internal Control, School of Economics and Management, Heilongjiang University, Vol 5 Num 4, 2023.

IFACI , revue de l'Audit et du contrôle interne , n 215 ,2013

JF CARON , Les limites du contrôle interne , Article sur linkdin, 2020

MIARD Francis, Gestion des risques : le modèle des trois lignes de défense à l'épreuve du digitale, 2020.

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, « France intelligence artificielle », 29 mars 2017.

Numan Ilhan, Les Avantages et les Inconvénients de la Digitalisation, Article sur Linkdin, 2024.

OUASHIL Mbarek, BOUMAHDI Loubna, IMPACT DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION, IMIST , Vol6 .1 , 2023.

OUTALEB Yassine, LEMALEM Ahmed, La transformation digitale et ses impacts sur les systèmes de contrôle interne : Etude des pratiques des entreprises marocaines. Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 2023.

REGLEMENT N°2011-08 DE LA BANQUE D'ALGERIE RELATIF AU CONTROLEINTERNE DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS, 28/11/2011

Saoudi Lyndia, Gomot Timothée, Renaud Alexandre, Transformation digitale et performance des PME : une analyse bibliométrique pour comprendre et agir. Revue internationale P.M.E., 36(2), 2023.

SOURABH Hajela, From Traditional to Digital: Guide to Transforming Internal Controls, 2024.

Sites Web :

www.accenture.com

www.acfe.fr

www.allohouston.fr

www.c-koya.tech.com

www.Deloitte.com

www.digitall-conseil.fr

www.kwark.education

www.lemonlearning.com

www.numiconsult.com

www.pwc.com

www.sap.com

www.store.pwc.fr

www.studysmarter.fr

www.talend.com

www.values-associates.fr

www.visiativ.com

www.visuresolutions.com

www.xelians.fr

Annexes

Annexe 1 : lettre de mission PSF

Département du Contrôle Permanent
Pôle PSF centralisés.

LETTRE DE MISSION

Objet : Réalisation de la mission de contrôle « PSF Crédits Documentaires » S2 2017

Date : 09/07/2017

Lieu : Alger

Dans le cadre de la réalisation de nos contrôles, nous vous informons qu'une mission est lancée au niveau du Back Office Commerce International à compter du 11/07/2017. Elle traite du PSF intitulé «Crédits documentaires» dont le périmètre est de:

1. S'assurer de la conformité du traitement des ouvertures, modifications et utilisations des crédits documentaires Import/Export,
2. La cohérence des contrôles de premier niveau mis en place.

L'équipe de la mission est composée de :

- Mme Rahima CHERCHAM, Chargée de la Maîtrise des Risques Opérationnels.
- Mr Adel KAHLA , Professionnel du Contrôle Opérationnel Permanent

Au-delà de l'exercice des contrôles de 1er niveau effectués par vos soins, la mission est amenée à identifier et évaluer le degré d'exposition de votre structure, aux risques opérationnels éventuels.

Nous pourrons être amenés, en fonction des constats, à émettre des recommandations que nous ne manquerons pas de valider ensemble par le biais de différents entretiens.

Nous vous remercions de votre active et constante collaboration.

Bien à vous,

KAHLA Contrôle

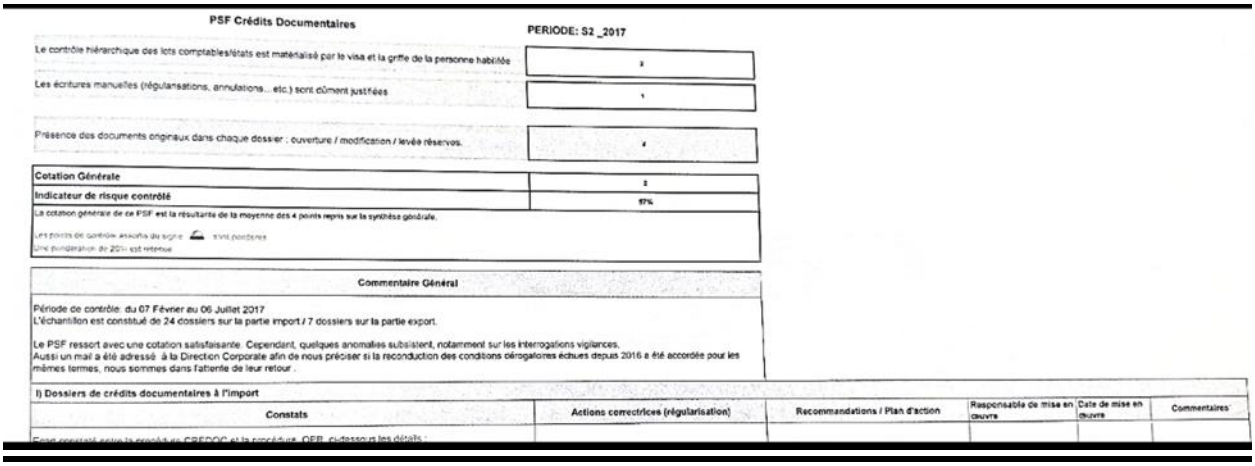
Annexe 2 : exemple d'une demande d'échantillon concernant les journées comptables

BORDEREAU DE TRANSMISSION

Objet : **Journées comptables**

Nombre de Documents	Types de documents
12	Bonjour Veuillez trouver ci-joint les journées comptables demandées comme suit : Février : 08/02/2017 -28/02/2017 Mars : 06/03/2017- 29/03/2017 Avril : 09/04/2017- 30/04/2017 Mais : 21/05/2017- 25/05/2017 Juin : 04/06/2017- 22/06/2017 Juillet : 16/07/2017- 26/07/2017 Cordialement
Total :	**12**

Annexe 3 : exemple de présentation de la cotaation générale et des constats par les controleurs



PSF Crédits Documentaires **PERIODE: S2 _2017**

Le contrôle hiérarchique des lots comptables/états est matérialisé par le visa et la griffe de la personne habilitée

Les écritures manuelles (régularisations, annulations... etc.) sont dûment justifiées

Présence des documents originaux dans chaque dossier : ouverture / modification / levée réserves.

Cotation Générale	3
Indicateur de risque contrôlé	97%

La cotation générale de ce PSF est la résultante de la moyenne des 4 points repris sur la synthèse générale.

Les points de contrôle assortis du signe ✓ sont pondérés

Une pondération de 20% est retenue

Commentaire Général

Période de contrôle: du 07 Février au 06 Juillet 2017
L'échantillon est constitué de 24 dossiers sur la partie import / 7 dossiers sur la partie export.

Le PSF ressort avec une cotation satisfaisante. Cependant, quelques anomalies subsistent, notamment sur les interrogations vigilances.
Aussi un mail a été adressé à la Direction Corporate afin de nous préciser si la reconduction des conditions dérogatoires échues depuis 2016 a été accordée pour les mêmes termes, nous sommes dans l'attente de leur retour .

I) Dossiers de crédits documentaires à l'import

Constats	Actions correctrices (régularisation)	Recommandations / Plan d'action	Responsable de mise en œuvre	Date de mise en œuvre	Commentaires
Ecart constaté entre la procédure CREDOC et la procédure OEB, cf dossier n° des détails					

Annexe 4 : questionnaire portant sur la performance du contrôle interne :

Ce questionnaire fut élaboré par nos soins dans le cadre de la réalisation d'un mémoire et porte sur l'évaluation du dispositif de contrôle interne de BNP Paribas et est destinée au contrôleur, la notation va de 1 à 4, étant une note critique là ou 4 signale l'absence total d'irrégularité ou de défis

QUESTIONS	**1**	**2**	**3**	**4**

- Les contrôles interne permanent permettent de détecter efficacement les anomalies et les risques				
- Les dispositif de contrôle permanent contribuent à prévenir les erreurs et les fraudes				
- Les contrôles internes sont bien adapter aux réalités à laquelle la banque est confronter				
- La fréquence des contrôles est suffisante pour garantir une gestion efficace des risques				
- Les résultats du contrôle permanent sont considérer fiable par les deux autres lignes de défenses				
- Les procédures du contrôles permanent sont claires et bien documentées				
- Vous avez reçu une formation suffisante pour comprendre et appliquer les procédures				
- Les outils et support mis à disposition sont suffisant t facilitent le contrôle				
- Vous avez une bonne connaissance des risques lies a votre activité et du rôle du contrôles permanent				
- Les exigences du contrôles internes sont-elles toujours atteintes				
- Les anomalies détecter par le contrôle permanent sont rapidement reporter et traiter				
- Vos retour sur Les résultats des contrôles et les plans d'actions en place sont pris en compte				
- Le contrôle interne évolue régulièrement pour s'adapter aux nouvelles règlementation et risque émergeant				
- La direction encourage une culture de gestion des risques en lien avec le contrôle permanent				
- Le contrôle permanent rajoute une vraie valeur ajoute dans l'amélioration des processus interne				
- Le contrôle permanent permet d'identifier efficacement les principaux risques				
- Les dispositif en place aident à anticiper et réduire les incidents lies aux risques opérationnels				
- La gestion des risques est une priorité intégrer dans le processus de contrôle interne				
- Les actions correctives mises en place après l'identification d'un risque sont efficace et durable				
- Les collaborateurs se sentent accompagner dans la gestion des risques par le contrôles permanent				

Annexe 5 : Questionnaire sur les forces et les faiblesses du contrôle interne et la digitalisation

Ce questionnaire est destiné au contrôleur du service contrôle permanent afin d'avoir une connaissance approfondie sur leur avis concernant les forces et les faiblesses du contrôle interne au sein de BNP Paribas el djazair ainsi que l'avis des contrôleurs sur une potentiel digitalisation de la fonction.

1/Quels éléments du processus vous semblent particulièrement robustes et efficaces ?

- La définition des procédures
- La collecte et le choix de l'échantillon
- Le contrôle et l'analyse de l'échantillon
- Le reporting des résultats
- Le suivie des actions correctives
- Les outils mis à disposition
- La communication des équipes
- Autre :

2/Comment ces éléments renforcent-ils pour vous la fiabilité des contrôles et surtout votre travail en tant que contrôleur ?

- Ils garantissent une homogénéité des contrôles et réduisent les risques d'erreur ou d'interprétation.
- Ils assurent la représentativité des contrôles et augmentent leur fiabilité.
- Ils permettent d'obtenir des résultats plus précis et exploitables.
- Ils permettent de garantir l'application des corrections nécessaires et d'éviter la récurrence des anomalies.
- Ils optimisent la rapidité et la fiabilité des contrôles.
- Ils renforcent la cohérence et la qualité des analyses.
- Autre :

3/Quels obstacles rencontrez-vous régulièrement lors d'un contrôle ?

- Accès limité ou retardé aux données et documents nécessaires.
- Manque d'outils digitaux adaptés pour automatiser et faciliter les contrôles.
- Résistance au changement et manque d'adhésion des équipes aux procédures de contrôle.
- Lourdeur administrative et complexité des processus de validation.
- Impossibilité ou grande difficulté à détecter les risques
- L'aspect chronophage des contrôles
- Autre :

4/ Selon vous, quelles parties du processus de contrôle nécessitent une amélioration ou une mise à jour ?

- Le suivie des mises à jour des procédures
- Les reportings et le suivie des actions correctrices
- La collecte des informations et la formation de l'échantillon
- La formation des équipes
- Les contrôles manuel et l'analyse des résultats et la notation
- Cartographie et gestion des risques
- Autre :

5/Comment évaluez-vous l'efficacité du processus d'identification et d'évaluation des risques ?

- Très efficace
- Efficace
- Peu efficace
- Insuffisant

6/ Quels sont les nouveaux risques auxquels vous faites face et le système de contrôle interne est-il efficace pour y faire face ?

7/Les outils et ressources mis à votre disposition facilitent-ils efficacement votre travail de contrôle ?

- Oui
- Non

8/Pourquoi ?

9/Le système de contrôle interne s'adapte-t-il suffisamment aux évolutions réglementaires et technologiques ?

- Oui totalement
- Partiellement
- Non insuffisamment

10/Quels sont les aspects à améliorer ?

- Réactivité face aux nouvelles réglementations.
- Automatisation des contrôles
- Système d'évaluation du contrôle
- L'évaluation des risques
- Centralisation des données nécessaire pour les contrôles
- Autre :

11/Pour vous la digitalisation est-elle une évolution qui peut être intégrer

- Oui
- Non

12/Comment percevez-vous la digitalisation et l'automatisation dans le domaine du contrôle interne ?

- C'est une évolution nécessaire et incontournable pour améliorer l'efficacité et la transparence.
- C'est une opportunité intéressante, mais elle doit être accompagnée de précautions.
- Ce n'est pas une priorité, car les méthodes actuelles sont suffisantes.
- C'est une évolution risquée qui peut nuire à la qualité du contrôle interne.
- Autre :

13/Avez-vous déjà utilisé des outils digitaux dans vos missions de contrôle interne ?

- Oui, régulièrement.
- Oui, occasionnellement.
- Non, jamais.

14/Si oui, quels outils utilisez-vous ?

- Logiciels d'audit et de contrôle et de suivie
- Tableaux de bord et outils de reporting
- Automatisation via RPA
- Autre :

15/Comment évaluez-vous leur efficacité ?

- Très efficace, cela a considérablement amélioré le processus.
- Moyennement efficace, cela apporte des bénéfices mais reste limité.
- Peu efficace, cela complique davantage le travail
- Je ne sais pas

16/Si non, quels freins percevez-vous à leur adoption ?

- Coût d'implémentation élevé.
- Complexité d'utilisation et manque de formation.
- Résistance au changement des équipes.
- Manque d'adéquation avec les besoins actuels.
- Frein judiciaire et/ou réglementaire
- La diversité des types de contrôles à effectuer
- L'évolution constante des procédures
- Risques en matière de cybersécurité et de confidentialité des données.
- Autre :

17/Quels aspects du contrôle interne bénéficieraient le plus d'une solution digitale ?

- Automatisation de la collecte et du traitement des données.
- Surveillance et suivi des anomalies en temps réel.
- Amélioration du reporting et de la traçabilité

- Control en continu et analyse prédictive des risques.
- Autre :

18/Quels sont les processus de contrôle interne les plus chronophages ou sujets à erreurs ?

- Collecte et consolidation des données.
- Analyse et détection des anomalies.
- Reporting et présentation des résultats.
- Révision et suivi des recommandations.
- Autre :

19/Quels gains attendez-vous d'une digitalisation du contrôle interne ?

- Amélioration de la traçabilité et de la transparence.
- Réduction des erreurs et des incohérences.
- Meilleure réactivité face aux risques.
- Simplification et automatisation des tâches répétitives
- Autre :

20/Quelles fonctionnalités vous semblent indispensables pour une digitalisation efficace ?

- Intelligence artificielle pour l'analyse des risques.
- Alertes automatiques et notifications en temps réel.
- Plateformes collaboratives.
- Intégration avec les systèmes ERP et autres outils existants.
- Autre :

21/Quels accompagnements vous sembleraient nécessaires pour faciliter l'adoption d'une solution digitale ?

- Formations approfondies et accompagnement personnalisé.
- Phases de test avant d'adopter une solution définitive.
- Support technique et assistance en cas de difficultés.
- Adaptation progressive pour une transition en douceur.

22/Quels seraient les critères de succès d'une solution digitale de contrôle interne ?

- Simplicité d'utilisation et ergonomie intuitive.
- Interopérabilité avec les outils et systèmes existants.
- Flexibilité et adaptabilité aux spécificités de l'organisation.
- Conformité aux exigences réglementaires
- Autre :

23/Pensez-vous que la digitalisation du contrôle interne peut améliorer la qualité et la fiabilité des contrôles ?

- Oui, elle permet une meilleure précision et une surveillance continue.

- Oui, mais sous réserve d'une bonne mise en place et formation des équipes.
- Non, elle peut entraîner des erreurs supplémentaires et une dépendance excessive à la technologie.
- Autre :

24/Seriez-vous favorable à une expérimentation ou un projet pilote de digitalisation du contrôle interne ?

- Oui, avec un périmètre d'essai bien défini.
- Non

25/Si non pour quelle raison ?

26/Avez-vous des recommandations ou des retours d'expérience sur des solutions digitales adaptées au contrôle interne ?

- Oui
- Non

27/Si oui lesquels ?

Table des Matières