

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIELS



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Finance et comptabilité

THEME :

**L'audit interne à l'ère de la transformation
digitale au sein des Banques**

ETUDE DE CAS : CNEP-Banque

Présenté par :

**Mlle. Oumaima KHENNOUCHI
MEZIANE**

Encadré par :

Dr. Salima AIT

Maître de conférences B

10^{ème} Promotion

Juin 2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIELS



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Finance et comptabilité

THEME :

**L'audit interne à l'ère de la transformation
digitale au sein des Banques**

ETUDE DE CAS : CNEP-Banque

Présenté par :

Mlle. Oumaima KHENNOUCHI

Encadré par :

Dr. Salima AIT MEZIANE

Maître de conférences B

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Dédicace

Je tiens à dédier ce mémoire à :

Mon très cher père

Nulle dédicace ne pourrait jamais rendre justice à l'amour et au respect incommensurables que j'ai toujours éprouvé pour toi, car ce labeur représente l'aboutissement des sacrifices que tu as fait avec courage et ténacité pour mon éducation.

Je te dis : « papa, tu es mon super-héros. Je t'aime papa ! »

Ma très chère mère

A celle qui, par un amour et une tendresse inégalable, m'a élevé et m'a façonné pour devenir la personne que je suis aujourd'hui.

Je te dis : « je t'aime maman ! ».

Mon cher grand frère Ahmed Abd El Moiz, sa femme et *ma chère petite sœur*

Amani

A tout ma famille

À la mémoire de ma grand-mère : Que dieu garde ton âme dans son vaste paradis.

A mes amies

A toutes les personnes qui ont apporté leur contribution, de quelque manière que ce soit, pour rendre possible la réalisation de ce travail.

Remerciement

*Je tiens d'abord à remercier le **BON DIEU** de m'avoir donné le courage et la force pour réaliser ce travail.*

*Je tiens à remercier **MME SALIMA AITMEZIANE** mon encadrante de mémoire, pour son orientation, sa disponibilité, ses conseils et sa patience sans borne tout au long de ce travail de recherche.*

J'exprime ma profonde gratitude et mes vifs remerciements au corps professoral et administratif de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui nous ont accompagnés durant notre formation.

*Un grand merci pour mon encadrante de stage **MME HASSIBA ASSALA** Contrôleur au sien de département contrôle, d'être une excellente guide au niveau de la direction régional commercial CNEP-Banque et pour sa disponibilité et son aide et à tout l'ensemble du personnel du département et de la direction commerciaux régionaux CNEP-Banque d'Annaba.*

J'adresse mes plus sincères remerciements aux collaborateurs de la direction d'audit interne CNEP-Banque.

*Je remercie également **MME ATEK** la directrice de l'agence CNEP-Banque Ben Badis d'Annaba et a tous les personnels de l'agence pour son aide.*

J'adresse ma gratitude à ma famille, spécialement mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur encouragement.

Enfin, à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué moralement ou matériellement à l'aboutissement de ce travail. Je vous dis merci.

Liste des tableaux

N° Tableau	Désignation	Page
01	Exemple d'un tableau des risques	65
02	Les agences rattachées à la Direction Régionale d'ANNABA.	92

Liste des figures

N° Figure	Désignation	Page
01	Le Big data d'après le principe des « cinq V ».	14
02	Exemple d'un Workflows de gestion de commande.	38
03	L'évolution de l'audit interne.	47
04	La CNEP-Banque en chiffres.	86
05	Les valeurs d'une banque digitale	90
06	Présentation de la gestion d'E-paiement.	105

Liste des abréviations

Abréviations	Signe de L'abréviation
ABEF	L'Association des Banques et Etablissements Financière
AGA	Assemblés Générales des Actionnaires
APIS	Application Programming interface : Interface de Programmation d'Application
ATH	Association Technique d'Harmonisation
BCG	Boston Consulting Group
BDC	Bons De caisse
BI	Business Intelligence
BYOD	Bring Your Own Device
CE	Carte d'Epargne
CIB	Carte InterBancaire
C.M.C	Le Conseille de La Monnaie et de Crédits
CNEP	La caisse nationale d'épargne et de prévoyance
CRM	Logiciel de la gestion de Relation Client

C.S.D.C.A	La Caisse de Solidarité des Départements Communes d'Algérie
DAB	Distributeur Automatique de Billets
DAT	Dépot à terme logement
DAT	Dépot à terme banque
DDMMP	Direction Digitalisation, Monétique et Moyens de Paiements
DG	Directeur Général
DGA	Directeur General Adjoint
DRC	Direction Regional (Réseaux) Commercial
FAR	Fiche d'Audit et de Recommandation
FBF	La Fédération Bancaire Française
FDC	La Feuille De Couverture
FO	Fiche d'Observation
GAB	Guichet Automatique Bancaire
GAFAM	Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft
GED	La gestion Electronique des Documents
GRC	Gouvernance, Risque et Conformité

IA	Intelligence Artificielle
IFACI	Institut Français de L'Audit et du Contrôle Interne
IT	Informatique
LEL	Livret d'Epargne Logement
LEP	Livret d'Epargne Populaire
LOT	Internet Of Thing (L'Internet des Objets)
OM	Ordre de Mission
PCI-DSS	Payment Card Industry Data Security Standard
PDG	President Directeur Général
PNB	Produit Net Bancaire
PWC	State of the Internal audit study
QCI	Questionnaire de Controle Interne
3R	Rechercher, Reconnaître et Remédier
RBE	Result at Brut d'Exploitation
RE	Result at d'Exploitation
RH	Ressources Humaines

RSE	Réseaux Sociaux d'Entreprises
SI	Système d'Information
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines
SSLI	Secure Sockets Loyer
TARI	Tableau De Risque
TD	Transformation Digitale
TIC	Technologie de L'Informatique et de Communication
TPE	Terminal de Paiement Electronique

Résumé

La transformation digitale est une évolution majeure qui touche tous les secteurs d'activité, y compris les organisations financières telles que les banques. Pour rester compétitives et profiter des opportunités offertes par la digitalisation, ces dernières doivent s'adapter à cette mutation. Cela a également des impacts sur l'audit interne, qui doit s'adapter et se réinventer pour répondre aux nouveaux enjeux liés à la digitalisation des activités et des processus.

L'objectif de notre travail de recherche est de définir cette vague technologique et sa liaison avec les organisations financières notamment les banques, de mettre le point sur l'impact de cette évolution sur le rôle de l'audit interne, et les opportunités qu'elle offre pour renforcer l'efficacité de l'audit interne dans le secteur financier, ainsi que les enjeux qu'elle porte sur ce dernier. Afin de mieux comprendre comment l'audit interne peut faire face aux processus digitalisés, nous nous appuyons pour cela sur les résultats d'une mission d'audit interne d'un processus d'E-paiement au sein de la CNEP-Banque. Il s'avère de celle-ci, que la transformation digitale peut aider les auditeurs internes à être plus efficaces dans leur travail, mais cela nécessite également un effort de leur part pour comprendre ces derniers, afin de bonne maîtrise des risques associés.

Mots clés : la transformation digitale, les organisations financières, les banques, l'audit interne, Processus d'E-paiement.

Abstract

Digital transformation is a major development that affects all sectors of activity, including financial organizations such as banks. In order to remain competitive and take advantage of the opportunities offered by digital technology, these latter must adapt themselves to this change. This also has an impact on internal auditing, which must adapt and reinvent itself to meet the new challenges related to the digitization of activities and processes.

The objective of our research is to define this technological wave and its connection with financial organizations, especially banks, and to highlight the impact of this evolution on the role of internal auditing, and the opportunities it offers to strengthen the effectiveness of internal auditing in the financial sector, as well as the challenges it poses on the latter. In order to understand how internal auditing can cope with digital processes, we will rely on the results of an internal auditing mission of an E-payment process within the CNEP-Bank. According to this latter, we can said that digital transformation can help internal auditors be more efficient in their work, but it also requires an effort from them to understand these technologies in order to effectively manager associated risks.

Keywords: Digital transformation, financial organizations, banks, internal auditing, E-payment process.

ملخص

التحول الرقمي هو تطور رئيسي يؤثر على جميع قطاعات النشاط، بما في ذلك المنظمات المالية مثل البنوك. للبقاء في المنافسة والاستفادة من الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية، يجب عليهم التكيف مع هذا التغيير. ويؤثر ذلك أيضا على المراجعة الداخلية للحسابات، التي يجب أن تتكيف وتعيد تغيير نفسها لمواجهة التحديات الجديدة المتصلة برقمنة الأنشطة والعمليات.

الهدف من بحثنا هو تحديد هذه الموجة التكنولوجية واتصالها بالمنظمات المالية، وخاصة البنوك. واستعراض أثر هذا التغيير على دور المراجعة الداخلية للحسابات والفرص التي تتيحها لتعزيز فعالية المراجعة الداخلية للحسابات في القطاع المالي، فضلا عن التحديات التي يتصدى لها. ومن أجل فهم كيف يمكن للمراجعة الداخلية أن تتعامل مع العمليات الرقمية، سنعتمد على نتائج المراجعة الداخلية لعملية الدفع الإلكتروني داخل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. إذ يمكننا القول من خلال هذا، أن التحول الرقمي يمكن أن يساعد المدققين الداخليين على أن يكونوا أكثر فعالية في عملهم، ولكنه يتطلب أيضًا جهدًا من جانبهم لفهم هذا التغيير، من أجل التحكم بشكل صحيح في المخاطر المرتبطة به.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المنظمات المالية، البنوك، المراجعة الداخلية للحسابات، عملية الدفع الإلكتروني.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : La transformation digitale des banques.....	05
Introduction :.....	06
Section 01 : Le concept théorique de la transformation digitale	07
Section 02 : Processus de la transformation digitale des banques.....	20
Section 03 : La transformation digitale des processus et du contrôle interne.....	37
Conclusion du chapitre 01.....	43
Chapitre 2 : La digitalisation et l'audit interne.....	44
Introduction :.....	45
Section 01 : Fondamentaux de l'audit interne.....	46
Section 02 : L'intégration de la digitalisation et la performance de l'audit interne.....	67
Section 03 : La démarche d'audit interne d'un processus digitalisé.....	75
Conclusion du chapitre 02.....	80
Chapitre 3 : Déroulement d'une mission d'audit interne au sein de la Direction régionale commercial CNEP-Banque d'ANNABA.....	81
Introduction :.....	82
Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil.....	83
Section02 : Réalisation de la mission d'audit du processus d'E-paiement	99
Section 03 : Analyse des résultats et recommandation.....	114
Conclusion du chapitre 03.....	117
Conclusion générale.....	118

Bibliographie

Les annexes

Introduction générale

Introduction générale

La transformation digitale est un phénomène majeur qui s'impose à tous les secteurs de l'économie, qu'il s'agisse de l'industrie, du commerce, de la santé, de l'éducation ou encore des services financiers. Elle consiste en l'utilisation massive des technologies digitalisées pour automatiser, optimiser et personnaliser les processus métiers, les services et les produits.

Cette révolution technologique a un impact significatif sur les organisations financières, car elles doivent faire face à de nouveaux défis, tels que la concurrence des fintechs, la pression réglementaire accrue et l'évolution des attentes des clients.

Notamment, le secteur bancaire est touché par cette dernière, entraînant une refonte complète des modèles d'affaires traditionnels. Les banques sont confrontées à un environnement en constante évolution, caractérisé par des technologies émergentes telles que la blockchain, l'analyse des données, l'intelligence artificielle, les chatbots et les applications mobiles. La transformation digitale des banques vise à répondre à ces nouveaux enjeux tout en offrant une expérience client améliorée, rapide et personnalisée. Les banques doivent reformuler leur stratégie, devenir plus agiles capables de répondre rapidement aux besoins de leurs clients.

Dans ce contexte, l'audit interne a un rôle essentiel à jouer pour aider les banques à comprendre et à maîtriser les risques liés à la transformation digitale, tout en renforçant leur efficacité et leur efficience opérationnelles. Les auditeurs internes doivent ainsi évaluer et surveiller les pratiques d'audit pour s'adapter aux nouveaux risques et aux besoins de l'organisation financière. Dans cette optique, l'audit interne doit également réfléchir à la maturité digitale de l'organisation. Cette compréhension est cruciale pour adapter les pratiques d'audit interne en fonction des enjeux de chaque organisation financière.

Dans ce cadre, notre travail de recherche s'articule autour de la question principale suivante :

« Quel est l'impact de la transformation digitale sur la démarche de l'audit interne au sein des banques ? »

Pour mieux cerner notre thème nous avons construit notre réflexion sur les sous-questions suivantes :

- **Quel est l'impact de la transformation digitale sur les banques ?**

- **Quels sont les enjeux de la transformation digitale sur la démarche de l'audit interne ?**
- **Quelles sont les spécificités d'une mission d'audit d'un processus digitalisé au sein d'une banque ?**

A partir des sous questions, nous nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : la transformation digitale a transformé l'organisation et le fonctionnement des banques et leurs processus opérationnels.

Hypothèse 02 : la transformation digitale fait apparaitre de nouveaux risques qui devront être pris en considération dans la démarche de l'audit interne.

Hypothèse 03 : une mission d'audit interne d'un processus digitalisé d'une banque, est similaire à l'audit interne d'un processus classique.

L'objectif principal de cette recherche :

Est de comprendre l'impact de la transformation digitale sur la démarche l'audit interne au sein des banques, en identifiant les défis et les opportunités que cette transformation présente pour les professionnels de l'audit interne. La recherche vise à déterminer les outils nécessaires des auditeurs internes pour rester compétitifs et efficaces dans cette ère de transformation digitale et à proposer des solutions pour une intégration réussie de digitale dans l'organisation financière, notamment dans les banques.

L'intérêt et la motivation de choix de sujet :

Il y a plusieurs raisons personnelles et scientifiques pour lesquelles nous avons choisi ce sujet :

D'un point de vue personnel, nous somme passionnés par les nouvelles technologies et leur impact sur les organisations. Nous avons également une formation académique dans le domaine de la finance, ce qui nous a permis de comprendre les enjeux et les défis auxquels est confrontée une organisation financière.

D'un point de vue scientifique, l'audit interne est un domaine en constante évolution, notamment avec l'avènement de la transformation digitale. Les entreprises adoptent de plus en plus de nouvelles technologies pour améliorer leur performance et leur efficacité, ce qui implique également pour l'audit interne de s'adapter à ces changements.

Enfin, le thème de l'audit interne à l'ère de la transformation digitale est d'une actualité permanente, car de nombreuses organisations financières cherchent à se transformer pour s'adapter aux évolutions technologiques. Il y a donc une forte demande pour des recherches et des analyses sur ce sujet, ce qui rend ce thème d'autant plus passionnant et pertinent.

La revue de la littérature :

Parmi les recherches scientifiques qui ont contribué à ce travail : article intitulé « la technologie digitale et la profession d'audit : Quel impact ? » de « IMANE RAMDI », qui port les résultats suivantes : la technologie digitale est dans la mesure de favoriser l'émergence de nouvelles offres d'audit, permettra aux cabinets d'audit de repenser et d'optimiser leur processus d'Audi. Et aussi, article sur « Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne » de « AIT LEMQEDDEM Hamid », leurs résultats sont les suivants : la digitalisation améliore positivement l'efficacité de l'audit interne d'une structure dans la plupart des cas.

Méthodologie de la recherche :

Afin de traiter le sujet, nous avons adopté la méthodologie suivante :

La méthode hypothético déductive, appuyée sur un outil de recherche qualitatif qui est l'étude de cas qui constitue une mission d'audit interne menée au sein de la CNEP-Banque, et en se basant sur trois techniques, à savoir la description dans la partie théorique, l'analyse des observations et des informations recueillies et la synthèse des résultats.

Dans le cadre de ce travail, nous allons structurer notre mémoire en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous nous concentrerons sur le concept théorique de transformation digitale, notamment sur la digitalisation des services bancaires et ses conséquences. Enfin, nous présentons la transformation digitale des processus et du contrôle interne.

Dans le deuxième chapitre, nous abordons l'intégration de la digitalisation et la performance de l'audit interne. Mais avant de discuter de ce sujet, il est important de comprendre le cadre conceptuel de l'audit interne présenté dans la première section de ce chapitre. Dans la troisième section, nous mettons en lumière la démarche d'audit interne d'un processus digitalisé.

Dans le dernier chapitre, nous essayons de mener une mission d'audit interne d'un processus d'E-paiement au sein de la CNEP-Banque. Afin de mieux comprendre comment l'audit interne peut faire face aux processus digitalisés.

Chapitre 01 :
La transformation digitale des
banques

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Introduction

Aujourd'hui, la transformation digitale est devenue une obligation pour toutes les organisations financières en générale, et au secteur bancaire en particulier. Ce dernier se réalise avec l'intégration de nouvelle technologie et les alternatives digitales dans toutes les activités de l'entité. Ce genre d'évolution a un impact sur tous les aspects d'une organisation et pas uniquement sur les technologies.

Ces dernières permettent à l'organisation de s'adapter aux conditions du marché et de satisfaire la clientèle qui cherchent désormais à effectuer leurs opérations à distance à tout moment et à n'importe quel endroit dans les meilleures conditions de sécurités. En outre, ces technologies peuvent renforcer la relation client- organisation.

Dans ce présent chapitre nous mettons l'accent sur le concept théorique de la transformation digitale, notamment la digitalisation de la banque et ces effets. Enfin, nous allons présenter brièvement la transformation digitale des processus et du contrôle interne.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Section 01 : Le concept théorique de la transformation digitale

Le progrès et le développement technologiques font en sorte que les organisations se tournent vers la digitalisation, pour s'adapter aux nouvelles technologies.

Cette transformation est devenue essentielle et plus importante, grâce aux plusieurs avantages qu'elle apporte. Dans cette présente section, nous présenterons les concepts théoriques de la transformation digitale et son historique ainsi que ses avantages et outils et aussi l'impact de cette dernière sur l'organisation financière.

1. Définition et historique de la transformation digitale

1.1. Qu'est-ce que la transformation digitale ?

La transformation digitale est le processus de remplacement complet des processus opérationnels manuels existants par les plus récentes alternatives numériques. Ce genre de réinvention a une incidence sur tous les aspects d'une entreprise, pas uniquement la technologie.¹

La transformation digitale, aussi connue sous le nom de la transformation numérique, fait référence à l'intégration de la technologie digitale dans l'ensemble des activités des entreprises : dans leurs produits, leurs processus, mais également dans leurs stratégies.²

Selon OCEANE MIGNOT « L'intégration de la technologie dans tous les secteurs d'une entreprise pour changer la façon dont celle-ci fonctionne et offre de la valeur à ses clients. »³

1.2. Deux concepts liés à la transformation digitale

1.2.1. La numérisation

C'est la conversion des documents et des informations en une version numérique c'est-à-dire accessibles et exploitables en ligne qui étaient à l'origine des données analogique (en version papier). Pour les entreprises, la numérisation de documents permet d'améliorer l'archivage et la gestion documentaire. Mais numériser un document peut avoir de nombreux avantages tel que : les utilisateurs peuvent chercher et consulter les documents plus facilement, sans dépendre du lieu d'archivage. Plusieurs utilisateurs peuvent ainsi consulter le même document. Ceux-ci peuvent être restitués sous différents formats. Et aussi la préservation du

¹ <https://www.hpe.com/fr/fr/what-is/digital-transformation.html> Consulté le 02/03/2023 à 15h53.

² <https://go.sellsy.com/blog/quest-ce-que-la-transformation-digitale-definition-et-enjeux> Consulté le 02/03/2023 à 20h03.

³ OCEANE, (Mignot) : *La Transformation Digitale des entreprises*, édition Maxima, Paris, 2019, P.20.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

document, ainsi que l'assurance que les documents ne sont plus soumis aux conditions d'archivages ni aux risques de destruction par l'eau ou le feu. Les documents numérisés peuvent être dupliqués pour prévenir tout incident¹.

1.2.2. La digitalisation

Il s'agit le traitement de ces données numérisées par les technologies digitales en vue de changer les processus métier et les projets de l'entreprise – par exemple, former les salariés à une nouvelle plateforme logicielle, conçue pour accélérer le lancement de nouveaux produits. Bien que la transformation digitale implique des initiatives de digitalisation, elle va au-delà du niveau des projets et a un impact sur l'ensemble de l'entreprise.²

1.3. L'historique de la transformation digitalisation

La transformation digitale est née dès le début d'Internet, d'après Christiane Waterschoot « Le web est une technologie majeure du 21 e siècle, sa nature, sa structure et son utilisation ont évolués au cours du temps, et, force est de constater que cette évolution a également profondément modifié nos pratiques commerciales et sociales. »³

1.3.1. L'évolution de la transformation digitale

La transformation digitale est loin d'être une tendance récente. Elle constitue un sujet d'étude et de débat depuis des décennies⁴:

- Dans les années 1990, l'industrie du commerce de détail s'est lancée dans des campagnes publicitaires dans les médias de masse pour se placer à l'avant-garde de la transformation digitale. Même si l'achat est effectué dans une vitrine physique, le processus a vraiment commencé.
- Puis, à partir des années 2000, les plateformes de médias sociaux et les appareils mobiles ont introduit des modes de communication et de transactions entièrement nouveaux. Les clients en sont venus à s'attendre à ce que les affaires soient instantanément disponibles sur plusieurs canaux. La communication numérique individuelle en temps réel n'est pas seulement devenue possible, elle est devenue la norme. Cette évolution s'est accompagnée de nouvelles méthodes de paiement pour

¹<https://www.proarchivessystemes.fr/lexique/numerisation/#:~:text=Premier%20pas%20vers%20la%20digitalisation,accessibles%20et%20exploitables%20en%20ligne> Consulté le 02/03/2023 à 22h24.

²<https://www.accenture.com/fr-fr/insights/digital-transformation-index> Consulté le 02/03/2023 à 23h27.

³<https://fr.slideshare.net/HumanMarketingConsult1/transformation-digitalehistoire> Consulté le 03/03/2023 à 00h01.

⁴<https://www.hpe.com/fr/fr/what-is/digital-transformation.html> Consulté le 03/03/2023 à 00h36.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

les achats, notamment PayPal, Venmo et Zell. De plus en plus, le commerce électronique et les transactions sur le Web ont envahi non seulement le secteur de la vente au détail, mais également les secteurs de la banque et des services.

- Aujourd'hui, les entreprises utilisent les grandes quantités de données personnelles générées par les médias sociaux et les téléphones portables pour offrir une meilleure expérience client.

2. Les avantages, les inconvénients et les outils de la transformation digitale

Chaque évolution et progrès technologique présente des avantages et des inconvénients, et possède un ensemble d'outils qui le différencient.

2.1. Les avantages de la transformation digitale

La transformation digitale a des nombreux avantages sur tous les aspects d'une entreprise autrement dit sur les différents canaux d'une organisation.

- **Amélioration des performances**

La transformation digitale a pour principal objectif, l'augmentation de la productivité à travers, la simplification de l'accès et la circulation des données au sein des différents services d'une même entreprise et donc la collaboration et les échanges entre les salariés sans tenir compte de l'éloignement géographique par ce qu'il n'y a plus de concept de distance.¹

- **Une extension géographique**

A la suite de la mise en œuvre des nouvelles technologies d'informations et de communications, les entreprises bénéficient désormais d'une meilleure couverture internationale.²

Les clients peuvent aujourd'hui gérer leurs opérations, 24H sur 24 et 7jours sur 7, via : des sites web, des applications mobiles de n'importe où dans le monde.³

Grâce au service en ligne, l'entreprise n'est plus obligée de proposer ses services sur une base régionale, l'accès à différents canaux électroniques permet à l'entreprise de proposer ses services partout dans le monde.¹

¹ <https://www.forstaff.fr/blog/la-transformation-digitale-avantages-et-inconvenients> Consulté le 03/03/2023 à 17h28.

² YAHIAOUI, (Assia) et SI-MOUSSA, (Karim) : *La digitalisation des services bancaire*, mémoire de master en Sciences Financières et Comptabilité, Université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2021, P.31.

³ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

- **Augmentation de l'agilité**

La transformation digitale accroît la souplesse des organisations. En empruntant au monde du développement informatique, les entreprises peuvent devenir plus agiles, accélérer leur commercialisation et adopter des stratégies d'amélioration continue dans le cadre de la transformation digitale. Cela permet d'encourager l'innovation et l'adaptation tout en préparant le terrain à l'amélioration.²

- **Réduction des coûts et gain de temps**

Parmi les principaux objectifs des entreprises la minimisation des coûts et la maximisation des revenus d'une part, et également économiser du temps d'autre part. C'est ce qui se réalise avec la transformation digitale, à travers :

- **La minimisation des dépenses et la maximisation des revenus** : la mise en œuvre des solutions digitales pour améliorer l'expérience client (réduction des coûts d'exploitation).³ La création de site internet est moins cher que la construction d'une filiale.⁴
- **L'économie du temps** : via les opérations mise en ligne les clients réalisent la majorité de leurs démarches et ça permet de gagner du temps pour les employeurs.⁵

- **La digitalisation diminue le risque d'erreur**

La digitalisation permet également de limiter les erreurs, car elle permet de détecter plus facilement les anomalies et d'y remédier.⁶

2.2. Les inconvénients de la transformation digitale

Néanmoins, chaque nouvelle technologie pose certains problèmes c'est-à-dire des inconvénients, la digitalisation a elle-même ses faiblesses qui sont :

- **Risque de déperdition de l'information**

La multiplication des canaux de communication permet de multiplier les risques de perte d'information.

¹ Idem.

² <https://www.thirdstage-consulting.com/les-10-avantages-principaux-de-la-transformation-digitale/> Consulté le 03/03/2023 à 17h07.

³ <https://cartlyapp.com/comment-la-transformation-digitale-peut-reduire-les-couts-de-votre-entreprise/> Consulté le 04/03/2023 à 02h57.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

⁶ <https://www.alphalives.com/digitalisation> Consulté le 04/03/2023 à 03h51.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Il est nécessaire d'organiser la communication et d'identifier les canaux privilégiés pour les informations importantes.¹

- **Réductions des certains postes de travail**

À l'ère digitale, de nombreux emplois risquent d'être futiles. Étant donné que les informations dont nous avons besoin se trouvent sur des supports digitaux, les humains ne seront plus nécessaires pour cette fonction.²

- **Risque de piratage**

Si l'informatique est utilisée à des fins utiles, il y aura des personnes ayant l'intention malveillante d'en faire un mauvais usage. Ils l'utilisent pour voler des données digitales.³

- **Accès limité**

Comme n'importe quel domaine, le monde digital, pour y accéder, vous devez posséder certaines compétences spéciales. En outre, la TD (Transformation Digitale) exige une parfaite maîtrise de l'outil IT(Informatique).⁴

2.3. Les outils de la TD

Qui dit nouvelle technologie dit également les outils qui la différencient. Donc, si vous souhaitez digitaliser votre entreprise, vous devez utiliser différents outils qui peuvent être listés comme suit : les technologies de l'information et de la communication « TIC », les espaces de communication, les bases de données, le Big Data et le Cloud.

2.3.1. Les technologies de l'information et de la communication

2.3.1.1. Définition

L'ensemble de technologies utilisées pour traiter et transmettre l'information digitale. Désignant ainsi une combinaison de l'informatique, des télécommunications, d'internet et du multimédia, c'est-à-dire tout outil véhiculant de l'information audiovisuelle digitalisée.⁵

2.3.1.2. Les composants des TIC

¹ <https://www.forstaff.fr/blog/la-transformation-digitale-avantages-et-inconvenients> Consulté le 04/03/2023 à 04h39.

² <https://www.map24.com/quels-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-de-la-digitalisation/> Consulté le 04/03/2023 à 04h42.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ <https://www.marketing-etudiant.fr/ntic.html> Consulté le 04/03/2023 à 07h43.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

➤ **Les ordinateurs**

L'invention de l'ordinateur a été un facteur important dans le développement des TIC. En fait, les ordinateurs permettaient déjà l'automatisation des calculs au moyen de cartes et de bandes perforées. La première génération d'ordinateurs est née grâce au passage à l'électronique, la deuxième génération grâce à l'invention des transistors fonctionnant avec des circuits imprimés, et à la troisième génération ces derniers ont été remplacés par des circuits intégrés. La quatrième génération d'ordinateurs est née grâce au développement des microprocesseurs qui a conduit à la miniaturisation des composants informatiques.¹

➤ **Les tablettes, les smartphone et l'appareil photo numérique**

L'information peut se déplacer immédiatement à travers ces moyens

➤ **Les logiciels**

L'ordinateur effectue certaines fonctions en particulier à travers ou grâce à plusieurs programmes appelés logiciel, tels que : le CRM (logiciel de gestion de la relation client), Logiciels de mesure de la performance, logiciel de comptabilité.²

➤ **Les réseaux de télécommunication**

Ces outils digitaux tel que : Slack, Microsoft Teams, Skype, Google Meet et zoom permet de s'adapter à un nouvel environnement de travail et aussi favorise une meilleure diffusion de l'information. Ainsi les employés ne font pas forcément partie du même bureau.³

➤ **Les puces intelligentes**

Les puces intelligentes ou puces électroniques, plus connues sous le nom de nanotechnologie, sont généralement fabriquées sur une surface de silicium avec plusieurs composants interconnectés qui sont généralement intégrés dans une carte à puce.

Les cartes à puce sont principalement utilisées en tant que : moyens d'identification personnelle, moyen de paiement ou preuve d'abonnement a des services prépayés.⁴

2.3.2. Site Internet

¹ BOULENOUAR, (N) : *Les nouveaux supports de communication TIC*, mémoire de magistère, université D'Oran, 2014, P.6.

² <https://www.techno-science.net/definition/701.html> Consulté le 04/03/2023 à 22h06.

³ <https://www.lumapps.com/fr/digital-workplace/outils-transformation-digitale/> Consulté le 05/03/2023 à 02h37.

⁴ CHIBI, (Sara) et SADOUDI, (Dyhia) : *Audit du Degré de développement numérique d'une organisation Financière*, mémoire de master en Science de Gestion, Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2020, P.8/9.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Aujourd'hui, le site Internet de l'entreprise est la première vitrine que voient les clients. Les images renvoyées par un site Web auront un impact direct sur la perception inhérente du produit ou du service offert. Une devanture agréable, propre et bien éclairée vous en séduira plus de clients, comparée à celle sans entretien ni lumières, même si les deux magasins proposent exactement le même service ou produit. Il n'y a aucune différence avec le site Web. Un site Web à jour, populaire et facile à utiliser convertira mieux qu'un site Web ancien et obsolète. Avec la technologie d'aujourd'hui, n'importe qui peut créer son propre site Web. L'optimiser et le rendre le plus efficace possible n'est pas une mince affaire et il faut se tourner vers des experts.¹

2.3.3. Le Big Data

Le Big data ou les mégas données appelé aussi les données massives fait référence au processus de collecte et d'analyse de grandes quantités d'informations numériques. En entreprise, cela fait partie de ce qui est appelé la Business Intelligence (BI), qui est le processus d'utilisation des données et des écosystèmes numériques pour les équipes, les services de vente et de marketing.²

Le Big data d'après le principe des « cinq V » :

Figure 01 : Le Big data d'après le principe des « cinq V ».

¹ <https://www.alphalives.com/digitalisation> Consulté le 06/03/2023 à 21h42.

² <https://www.talend.com/fr/resources/guide-big-data/> Consulté le 05/03/2023 à 02h38.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques



Source : <https://www.universitylib.com/introduction-au-big-data/> Consulté le 07/06/2023 à 20h38.

Les 5 V du Big Data sont un modèle important pour comprendre les défis et les avantages associés à l'analyse de grandes quantités de données. Ces 5 V comprennent le volume, la vitesse, la variété, la véracité et la valeur.

Le volume se réfère à la quantité de données disponibles, la vitesse à la rapidité avec laquelle les données sont générées, la variété à la diversité des sources de données et des formats de données, la véracité à la qualité et à l'exactitude des données, et la valeur à la mesure dans laquelle les données peuvent être exploitées pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs.

2.3.4. Les Clouds

Le terme Cloud couvre toutes les solutions de stockage à distance. Évidemment, vos données ne sont pas stockées sur votre disque dur ou en mémoire, mais sont disponibles sur un serveur distant et sont accessibles en interne. Pour cela, divers intervenants disposent d'un vaste domaine de serveurs de stockage dans les centres de données. Le Cloud est aussi communément appelé Cloud computing.¹

Il permet aux entreprises de bénéficier d'avantages concurrentiels en matière de stockage et de réduction de leurs coûts et l'amélioration de la collaboration, en particulier la relation entre le client et entreprise.²

¹ <https://leclaireur.fnac.com/article/cp19667-le-cloud-cest-quoi/> Consulté le 06/03/2023 à 17h11.

² Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

2.3.5. Les bases des données

Les données sont organisées en lignes de manière à être facilement accessible, pour faciliter la recherche d'information. Les données sont mises à jour, complétées ou supprimées au fur et à mesure que de nouvelles informations sont ajoutées. Ils contiennent généralement des collections de fichiers de données, tels que des opérations de vente et de production, ainsi que des profils d'inventaire et de clients. L'amélioration des logiciels de management des données permet l'accès des différents utilisateurs a ces bases de données, à titre d'exemple : la datawarehouse et la datamining, tout en assurant de bonne conditions de sécurité.¹

3. L'impact de la digitalisation sur les organisations financière

3.1. L'impact de la transformation digitale sur l'organisation

La notion de « révolution technologique » a des atouts impressionnants sur les organisations. En fait, le secteur financier semble avoir été influencé et entraîné par les avancées technologiques. De ce point de vue, l'ère de la « digitalisation » des activités financières est donc une continuation plutôt qu'une interruption. L'avènement des communications électrifiées, des cartes bancaires, des guichets automatiques bancaires ou des services bancaires électroniques sont tous des jalons sur une courbe apparemment linéaire, si seulement nous la regardons avec du recul.²

Le premier de ces changements est d'ordre industriel. Après avoir multiplié les moyens physiques de l'homme, la technologie a atteint un tournant : elle est désormais capable d'augmenter massivement les moyens intellectuels de ce dernier. L'informatisation de plus en plus de fonctions cognitives – communiquer, innover, fournir des services, prendre des décisions – conduira à des gains de productivité substantiels grâce à la réduction des coûts et à de nouvelles possibilités de croissance.³

Le deuxième de ces changements est d'ordre concurrentiel. La structure de l'industrie financière est fondamentalement ébranlée : les nouveaux entrants peuvent désormais s'attaquer à des maillons spécifiques de chaînes de valeur précédemment intégrée. De plus, ces nouveaux entrants n'ont plus à payer le prix élevé de l'entrée. Les actifs matériels (réseau

¹ <https://www.oracle.com/fr/database/definition-base-de-donnees.html> Consulté le 06/03/2023 à 17h19.

² MIESZALA, (Jean-Christophe) : « *La révolution technologique des systèmes financiers : l'exemple de la banque de financement et d'investissement « BFI »* », Dans Revue d'économie financière, n° 118, Février2015, P.53/66.

³ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

d'agences) ou immatériels (systèmes d'information) apparaissent comme de solides barrières à l'entrée, menaçant de constituer des contraintes à l'agilité des acteurs traditionnels.¹

Le troisième changement est d'ordre culturel et de gestion. La « perturbation » potentielle de nombreuses industries financières nécessite de penser en termes d'écosystèmes ouverts, de transformation à grande échelle et de modifier les compétences et les habitudes de travail d'un grand nombre d'employés. Et c'est sans doute le premier enjeu du changement en cours.²

3.2. Le changement technologique des systèmes financiers

3.2.1. La transformation digitale de l'institution financière

Le phénomène de digitalisation institutionnelle touche tous les départements et services d'une institution, tant sur le plan opérationnel qu'en termes de gains d'efficacité que cette évolution apporte. Les institutions peuvent bénéficier de la digitalisation :

- Un gain de temps.
- Une communication plus rapide, plus simple et moins coûteuse, qu'elle soit interne ou externe à l'organisation.
- Une meilleure collaboration au sein de l'équipe.
- La collecte des données clients et un traitement plus aisé de ces données pour optimiser les objectifs de l'organisation.

Dès lors, la numérisation peut être un véritable atout pour une institution, mais encore faut-il savoir s'en servir et comprendre la finalité de sa mise en œuvre. Il ne suffit pas de digitaliser pour digitaliser, il faut aussi s'appuyer sur les nouvelles technologies pour transformer en profondeur une entreprise et gagner en performance.³

3.2.2. Les étapes de la transformation digitale

➤ Réunir tous les acteurs impliqués dans la digitalisation de l'entreprise

Faire de la transformation digitale une réalité demande du temps, du capital humain et des ressources financières. Cela signifie également que la direction de l'entreprise est d'accord avec la nouvelle stratégie et que l'équipe est convaincue de sa pertinence.⁴

➤ Identifier les services impactés par la transformation digitale

¹ Idem.

² Idem.

³ MORGSI, (Fatima Zohra) : *L'audit interne face à la digitalisation des institutions financières*, Mémoire de master en Sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2022, P.13.

⁴ <https://www.calliweb.fr/les-10-etapes-de-la-transformation-digitale-de-votre-entreprise/> Consulté le 08/03/2023 à 16h55.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Certaines parties de l'entreprise seront plus préoccupées par ce changement que d'autres, il est donc préférable de les identifier. Par exemple, le service client, la digitalisation des processus permet d'améliorer la réactivité et la qualité su ce service, ce qui modifiera les responsabilités de chaque collaborateur.¹

Une fois qu'un domaine stratégique d'amélioration a été identifié, il est impératif de se demander comment la technologie facilitera cette amélioration. Existe-t-il un moyen de transférer automatiquement les demandes soumises à certaines personnes ? Les temps de réponse peuvent-ils être améliorés ?²

➤ **Estimer les financements nécessaires à la révolution digitale**

Tous les projets identifiés devront se voir attribuer un budget pour ce changement. L'investissement doit certainement être mesuré et segmenté par rapport aux objectifs visés par cette transition.³

➤ **Créer une équipe interne qui exécutera le projet de transformation digitale**

Une équipe d'experts devrait soutenir le développement et la mise en œuvre des outils digit nécessaires. L'entreprise doit avoir les compétences, les processus et la technologie.⁴

➤ **Commencez par un projet à faible risque sur l'organisation**

Après avoir identifié les domaines stratégiques de changement, la transformation digitale devrait être entamée avec des projets à faible risque. Cela créera un élan qui aidera les équipes à saisir le potentiel plus large qu'apporte la transformation digitale. Néanmoins, une description de ce qu'un projet plus important nécessitera serait recommandée.⁵

➤ **Introduction des outils digitaux par itération**

La transformation digitale implique toujours la création de nouveaux flux de travail. Afin de garantir l'efficacité de l'ensemble du projet, ces nouveaux procédés doivent être introduits progressivement.⁶

➤ **Construire une culture de la transformation digitale au sein de l'entreprise**

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

⁶ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

La transformation digitale n'est pas un processus ponctuel. Cela devrait être intégré à la culture de votre entreprise. La technologie évolue rapidement et les organisations doivent être prêtes à s'adapter, à expérimenter et à s'améliorer. La création d'une culture d'entreprise de tolérance de ces transformations est alors indispensable.¹

➤ Créer une dynamique de digitalisation incrémentale des processus

Chaque nouvelle initiative de transformation digitale s'appuiera sur les précédentes, en veillant à ce qu'elle contribue à rendre l'entreprise plus réactive et donc à générer plus de croissance.²

➤ Augmenter la capacité dans les activités de base en utilisant les technologies digitales

Il viendra un jour où des changements plus substantiels seront nécessaires. La plate-forme opérationnelle centrale et ses opérateurs doivent être renforcés pour que la transformation digitale se poursuive.³

C'est en quelque sorte un tournant pour l'entreprise. S'il y aura une continuation de transformation des capacités commerciales de base pour une transformation plus poussée, vous pouvez vraiment devenir un leader dans votre secteur.⁴

➤ Diffusion et l'utilisation des outils digitaux

La transformation digitale complète nécessite à terme la mise en place de nouveaux modèles opérationnels. Les départements et les fonctions autrefois cloisonnés devront être restructurés pour créer de nouvelles interactions entre les services. En raison de la transformation digitale, les données qui appartenaient au service commercial doivent être partagées avec l'ensemble de l'entreprise.⁵

3.2.3. Les FINTECH

3.2.3.1. Définition

Le terme "fintech" est une abréviation combinant les termes "finance" et "technologie" ou technologies financières. Il fait référence à toutes les entreprises qui mettent en œuvre des

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

solutions innovatrices visant à améliorer ou à repenser le secteur financier, tels que les plateformes de financement participatif, les outils de gestion de portefeuille en ligne et les solutions de paiement mobile.¹

3.2.3.2. Les facteurs qui motivent les FINTECH

Le développement rapide de la fintech ces dernières années est dû à une combinaison des facteurs suivants² :

- L'intérêt croissant du public pour les solutions numériques.
- La méfiance accrue envers les banques après la crise financière de 2008.
- La régulation financière renforcée, entraînant une augmentation des coûts d'intermédiation, permettant ainsi l'entrée de nouveaux acteurs.
- Les évolutions dans le domaine du stockage et de la gestion électronique des données, et la prolifération des "open data" et du "Cloud", permettant l'agrégation et l'exploitation de flux de données à grande échelle.

Conclusion

Aujourd'hui, la digitalisation est devenue une nécessité absolue dans toutes les organisations notamment dans le secteur financier pour les avantages et les opportunités qu'elle lui offre. Il s'agit aussi une obligation qui amènera une bonne stratégie, et une satisfaction pour l'organisation et ces clients.

La transformation digitale pour les organisations ne se limite pas à une simple évolution au sein de ces derniers. Elle modifie également le mode de fonctionnement des organisations car elle touche toutes ses activités internes et externes.

Section 02 : Processus de la transformation digitale des banques

La transformation digitale touche tous les secteurs. Notamment le secteur financier au sens large et la banque au sens étroit.

¹ <https://www.futura-sciences.com/maison/definitions/finances-fintech-19068/> Consulté le 08/03/2023 à 16h08.

² <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/fintechs/> Consulté le 08/03/2023 à 16h40.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

La banque est à la pointe de la transformation digitale et se classe au quatrième rang des industries les plus transformées digitalement, après les technologies de l'information et de la communication.¹

La banque au porteur est le cœur de l'économie nationale, et elle joue un rôle central : gestion des dépôts et de l'épargne, attribution des crédits, organisation des paiements et des remises².

Dans cette section nous allons éclaircir et tracer les processus de la transformation digitale des banques. Ainsi que les apports et les étapes de la digitalisation des banques.

1. La transformation digitale des banques

1.1. La définition de la digitalisation des banques

La transformation digitale des banques peut se définir comme une révolution des pratiques, une automatisation et une simplification des processus pour accélérer et optimiser les flux d'échanges internes, ainsi que les flux d'échanges entre les banques et leurs clients ou partenaires. La digitalisation constitue un vecteur de création de valeur et des chances commerciales.³

1.1.1. Définition d'une banque digitale

La banque digitale « est une banque qui offre un ensemble de services bancaires par voie électronique, et donc essentiellement, par internet. Une banque digitale permet ainsi, à ses clients, d'assurer la gestion d'un compte bancaire avec des possibilités de consultation de compte de virement, d'obtention de crédit ou encore d'investissement dans différents produits financiers ».⁴

1.2. La différence entre banque digitalisé et la banque à distance

1.2.1. La banque digitale

¹ David, (Fayon) : *Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale*, Thèse de doctorat en Gestion et management , Université Paris-Saclay préparée à Télécom ParisTech (COMUE), 2018,P.03.

² TIOUIDIOUINE, (Sabiha) et AMROUS, (Farida) : *La transformation digitale dans la banque en Algérie*, mémoire de master en Sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2021, P.8.

³ AIT OUHAMMOU, (Meriem) et AIT TALEB, (Nezha) et KHARISS, (Mohammed) : « *Quel impact sur les métiers bancaires, cas des banques marocaines* », Volume 1, N°1, Janvier- Mars 2019, P. 202.

⁴ <https://www.revue-banque.fr/> Consulté le 09/03/2023 à 02h43.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Selon Sharma GAURAV, « Le passage au digitale implique l'adoption des dernières technologies à tous les niveaux fonctionnels et sur toutes les plateformes de prestation de services. Une banque digitale se comporterait de la même façon à la succursale, au siège social, sur une plateforme de prestation de services en ligne, aux guichets automatiques».¹

Le passage de la banque traditionnelle à la banque digitale est progressif et continu. Elle le fait également par la numérisation des services bancaires à des degrés divers. La banque numérique implique généralement un degré élevé d'automatisation des processus et des services fournis sur le Web, et peut s'appuyer sur des API (Application Programming Interface) pour permettre la collaboration entre différentes institutions afin de fournir des services bancaires et permettre l'exécution de transactions.²

1.2.2. La banque à distance

Une banque à distance propose des services bancaires digitaux aux particuliers. Généralement via une application bancaire pour smartphone, un espace client en ligne ou un téléphone portable. Dans son modèle économique, il se caractérise par peu ou pas d'agences physiques et de conseillers clientèle, et un degré élevé d'automatisation de ses processus (ouverture de compte, conseil client, reportions réglementaire, décisions de crédit, etc.),

Ce qui lui permet de réduire coûts et fournir un service plus compétitif, convivial et plus rapide.³

Avec le mouvement digital du secteur financier et Réglementaires, les services bancaires ne sont plus confinés dans l'enceinte des banques. En effet, à travers différents modèles de partenariat, de nouveaux acteurs interviennent désormais dans l'offre de services financiers aux particuliers et aux entreprises. Par exemple ⁴:

- Néo-banques.
- Prestataires de services de paiement.
- Les opérateurs mobiles.
- Fintechs.
- Plateformes d'E-commerce.
- Géants de l'Internet (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft).

¹ <https://www.ventureskies.com/blog/digital-banking> Consulté le 10/03/2023 à 21h21.

² YAHIAOUI, (Assia) et SI-MOUSSA, (Karim), Op.cit, P.44.

³ Ibid, P.45.

⁴ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

1.3. L'évolution des différents services et produits digitaux eu sein de la banque digitale

En 1960, la Suède a lancé le premier guichet automatique bancaire (GAB), marquant une étape importante dans l'histoire de la banque digitale. Les années 1980 ont vu l'émergence des premiers services internet hauts débit, ce qui a conduit à une généralisation de l'accès à l'Internet dans les années 1990. Au cours des années 2000, le développement du E-commerce et des offres de banque à distance a entraîné l'émergence des services de banque digitale tels que nous les connaissons aujourd'hui, tels que l'Online Banking, le SMS Banking, les cartes de débit et crédit. En 2010, la prolifération des smartphones et le développement d'applications bancaires mobiles ont permis de faire des transactions à distance sans avoir à recourir à un ordinateur ou à un GAB.¹

2. Genèse de la transformation digitale des banques

2.1. Les axes de la digitalisation des banques

La transformation digitale des banques semble avoir été construite autour de quatre axes principaux.

2.1.1. Optimisation de l'expérience client

L'expérience client fait référence à toutes les émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou d'un service. C'est le résultat de toutes les interactions qu'un client peut avoir avec une marque ou une entreprise.²

Dans le cadre de la transformation digitale. Il est important pour les banques de détail de comprendre les besoins actuels des clients et de s'adapter à leur environnement en leur offrant un service fluide et un accompagnement personnalisé.

Dans une approche « Customer Centric » ou « client centrique », la banque s'efforce de mieux comprendre ses clients, de comprendre leurs usages, leurs motivations et leurs attentes, le tout en temps réel, dans le but de mieux les servir et de les gérer différemment. La relation crée du lien affectif en engageant les clients sur le long terme, plus vous en savez sur eux, plus les offres et les parcours pertinents peuvent être personnalisés. Le big data joue un rôle clé dans cet objectif de mieux connaître les clients et de permettre d'optimiser le parcours client.

¹ Ibid, P.44/45.

² <https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-client/> Consulté le 11/03/2023 à 02h47.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

A l'aide des médias digitaux, la banque s'attache de plus en plus à se faire connaître auprès de clientèles spécifiques à travers des plateformes dédiées (sous-groupes, blogs communautaires, etc.) et à promouvoir plus efficacement sa marque ou ses clients potentiels sur les réseaux sociaux, capables de leur proposer des services et des produits. Les communautés virtuelles se multiplient et permettent aux consommateurs d'y trouver informations et conseils.

Les interactions banque-client sont enfin favorisées par des systèmes multicanaux qui répondent parfaitement aux besoins immédiats des consommateurs connectés. C'est pourquoi de nombreuses entreprises aujourd'hui non seulement existent, mais surtout sont actives sur les réseaux sociaux.¹

2.1.2. La transformation des processus opérationnels

La transformation de l'expérience client n'est que la surface de la transformation digitale de la banque. Cependant, la transformation digitale d'une banque implique également dans une large mesure ses processus opérationnels² :

➤ L'automatisation des processus

L'automatisation des processus représente une forte opportunité de croissance pour les banques. Cela lui permet de raccourcir et de simplifier les procédures bancaires, tout en libérant du travail les équipes du back-office, qui peuvent notamment être réaffectées à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Cette évolution technologique permet également aux organisations de devenir plus agiles et un temps de décision plus rapide pour mieux s'adapter aux évolutions du marché.

➤ La dématérialisation

La dématérialisation des documents peut également apporter des avantages substantiels en termes de Produit Net Bancaire (PNB), de réduction des délais de traitement, des coûts de back office et de sécurité. La qualité des services se voit renforcée, par exemple : mise en place de salle de courrier électronique (classification et redistribution automatiques de tous les courriers électroniques), création d'archives électroniques, lecture automatique des documents, etc.

¹ CHIBI, (Sara) et SADOUDI, (Dyhia), op.cit, P. 14.

² BEZIADE, (C) et ASSAYAG, (S) : *L'impact du numérique sur les métiers bancaires*, Étude thématique, 2014, P.31/32.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

L'automatisation du processus de tri, d'indexation, de saisie ou de commande des documents clients (workflows) apporte des gains considérables d'efficacité et de sécurité car elles remplacent des tâches auparavant manuelles, souvent source d'erreur (depuis le traitement manuel) et chronophages.

2.1.3. Évolution des modes de fonctionnement

➤ Le partage de l'information

La numérisation a entraîné des changements fondamentaux au sein des entreprises, de leurs structures organisationnelles et de leur mode de fonctionnement. Le partage de l'information est le premier point clé de cette transformation. L'enjeu est de faire preuve d'une agilité sans pareille, et les collaborateurs, notamment les chargés de clientèle, doivent pouvoir accéder rapidement aux informations qu'ils recherchent. Pour répondre à ce besoin, les réseaux sociaux d'entreprises (RSE) sont mis en place.¹

➤ Les nouveaux équipements

Les appareils mis à la disposition des employés évoluent également pour répondre à ces objectifs d'efficacité et d'agilité. Ordinateurs, téléphones, tablettes personnelles, outils tiers de partage ou d'organisation (Dropbox, Doodle, etc.) pénètrent de plus en plus le monde professionnel, et les entreprises accusent souvent un retard dans l'intégration de ces outils et des nouvelles technologies. Le secteur bancaire est particulièrement touché par cela et est particulièrement strict en matière de sécurité et d'exigences réglementaires (c'est l'émergence du phénomène BYOD (Bring Your Own Device) pour relativiser des contraintes de sécurité particulièrement fortes dans le secteur bancaire).²

2.1.4. Évolution des business model

➤ Adaptation aux attentes des clients et l'amélioration de la rentabilité

Au-delà d'un marché en pleine mutation, les banques doivent également faire face aux nouvelles attentes des clients et à la nécessité de réduire les coûts pour améliorer la rentabilité et retrouver le chemin de la croissance. Tous ces facteurs poussent les banques à changer leurs modèles de banque de détail.³

➤ Optimisation du réseau d'agences

¹ Ibid, P.32/33.

² Idem.

³ Ibid, page33/35.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Optimisation du réseau d'agences étant donné que le réseau d'agences des banques de détail représente une part importante de leur structure de coûts, la plupart des acteurs clés du marché ont longuement discuté et se sont engagés à optimiser leurs structures de réseau pour contrôler les dépenses, développer des synergies et réaliser des économies d'échelle.

La proximité reste un avantage concurrentiel qui peut s'avérer décisif, notamment lorsqu'il s'agit d'ouvrir des comptes bancaires. Il ne s'agit pas de réduire drastiquement le nombre d'agences bancaires, il s'agit d'améliorer l'ensemble des outils de géomarketing.¹

➤ **Vers des services digitaux**

La digitalisation et le développement des nouvelles technologies est un moyen pour permettre aux banques de développer des applications intéressantes et simples (par exemple, permettre aux clients de gérer leurs comptes à distance) ou de développer et augmenter l'interaction avec les clients via de multiples canaux.²

2.2. Les innovations qui transforment la banque

2.2.1. Smartphone

Un smartphone ou "téléphone intelligent" est un téléphone portable doté de fonctionnalités avancées proches de celles d'un ordinateur : navigation sur Internet, lecture vidéo, musique, jeux vidéo, messagerie électronique, visioconférence.

L'Internet des objets connectés consiste à échanger des informations et des données depuis des appareils existant en mode réel vers le réseau Internet.

LOT³ (L'Internet des objets) est une solution technologique à fort potentiel, mais elle doit faire face à des défis tels que le risque de malveillance (piratage, prix de la télécommande,...etc.).⁴

2.2.2. L'intelligence artificielle

¹ Idem.

² Idem.

³ LOT : est un réseau d'objets et de terminaux connectés équipés de capteurs leur permettant de transmettre et de recevoir des données entre eux et avec d'autres systèmes.

⁴ TIOUIDIOUINE, (Sabiha) et AMROUS, (Farida), op.cit, P.51/53.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

L'intelligence artificielle (IA) est une discipline scientifique concernée par le traitement des connaissances et le raisonnement. Il couvre plusieurs technologies capables de simuler des processus cognitifs pour permettre aux machines de reproduire ou d'exécuter des fonctions morales associées à l'intelligence humaine : compréhension du langage, raisonnement et analyse, perception, adaptation et apprentissage.¹

2.2.3. Big data

Le Big data signifie les méga données ou les données massives, qui désignent un ensemble de données si volumineux qu'il ne peut être géré par aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information. Il a les trois caractéristiques suivantes ² :

2.2.3.1. Le volume de données

Les entreprises gèrent une quantité toujours croissante de données, qui se mesure aujourd'hui en téraoctets voire en pétaoctets.

2.2.3.2. La vitesse ou vélocité

Cette notion de vitesse désigne la vitesse de traitement pour satisfaire les utilisateurs ainsi que la vitesse de génération des données.

2.2.3.3. La variété

Certaines données proviennent de nombreuses sources dont les banques, les réseaux sociaux, les smartphones et les objets connectés.

Enfin, les méga données sont utilisées pour améliorer la prise de décision et réduire les coûts d'infrastructure informatique grâce à l'utilisation de serveur standard et de logiciels open source.

2.2.4. Blockchain

La Blockchain, technologie apparue sous la forme de bitcoin en 2008, est une technologie qui permet de stocker et de transmettre des informations.

¹ Idem.

² Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Une Blockchain est une base de données qui retrace l'historique de toutes les transactions et échanges effectués depuis sa création. Elle est sécurisée et distribuée intermédiaires.¹

2.3. Les trois composantes de la transformation digitale

La transformation numérique a été décrite comme une combinaison d'automatisation, de dématérialisation et de réorganisation des schémas intermédiaires. Chacune de ces trois familles d'effecteurs interagit avec les deux autres et se trouve renforcée dans cette interaction.²

2.3.1. L'automatisation

L'automatisation augmente l'efficacité de l'utilisation des ressources en améliorant la productivité du travail, de l'énergie et des matières premières, ainsi que celle du capital, tout en permettant une personnalisation accrue de l'offre de production, telle que la fabrication à la demande grâce à des technologies d'impression mobile en 3D.³

2.3.2. La dématérialisation

Elle conduit à l'émergence de nouveaux canaux de communication et de distribution, remplaçant ou transformant le réseau physique des agences, guichets et magasins, tout en réduisant les coûts marginaux de production et les coûts de transaction.⁴

2.3.3. Désintermédiation et la ré-intermédiation

En ce qui concerne l'impact de la restructuration de la chaîne de valeur, l'émergence de nouveaux acteurs qui se placent entre les entreprises traditionnelles et les clients nécessite une refonte des modèles commerciaux et intermédiaires, notamment en fonction des nouveaux rôles joués par les personnes et des nouveaux actifs issus des données.⁵

La désintermédiation bancaire consiste à faciliter l'accès des grandes entreprises au marché monétaire pour leur permettre de se procurer ou placer des ressources financières sans avoir besoin de recourir aux banques. Ce processus se fait par l'émission de titres de créances

¹ <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/blockchain-definition-avantage-utilisation-application> Consulté le 11/03/2023 à 17h57.

² Ibid, P.53.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

négociables tels que les billets de trésorerie ou les bons à moyen terme négociables.¹

3. Les apports majeurs de la transformation digitale au secteur bancaire

3.1. Les apports de la transformation digitale au secteur bancaire

La transformation digitale permet aux banques de fidéliser et d'acquérir des clients, assure une meilleure rentabilité et leur permet de repousser les nouveaux entrants.²

3.1.1. Acquérir et fidéliser la clientèle via les canaux digitaux

La fidélité doit permettre un meilleur contrôle de l'activité. C'est l'objectif de toute entreprise qui cherche à fidéliser ses clients. Ces derniers peuvent être fidèles aux produits, aux services, mais surtout à la marque et au point de vente en banque ; le but de la fidélisation est de réduire les coûts engagés par client, car ils constatent une augmentation du coût d'acquisition de nouveaux clients. Les clients fidèles, cependant, nécessitent moins d'investissement financier en raison de l'attachement à la marque, au produit et/ou au point de vente. La fidélité est essentielle au bon développement d'une banque. Il est considéré comme un véhicule pour les clients potentiels car un client satisfait communique son expérience à son entourage.

L'acquisition et la fidélisation des clients est très importante du moment qu'il y a une forte concurrence avec l'arrivée des nouveaux entrants tels que les géants du web ou GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) et les Fintechs spécialisés qui bouleversent totalement le marché par leurs innovations.

La démocratisation de l'utilisation des canaux mobiles présente des opportunités importantes pour la banque de détail. Les clients ont tendance à emporter leur smartphone avec eux pour accéder au contenu en ligne et effectuer des achats en ligne.

Les banques sont donc bien conscientes de ces nouveaux modes de consommation, cependant les chiffres représentent les acteurs du secteur et sont un atout majeur pour attirer de nouveaux consommateurs. La valeur ajoutée de cette approche d'acquisition et de fidélisation des clients est que ces nouveaux canaux d'interaction sont capables de fournir une connexion entre les consommateurs et leurs banques car elle est plus collaborative et

¹ <https://www.etudier.com/dissertations/La-D%C3%A9sinterm%C3%A9diation-Bancaire/445197.html> Consulté le 04/05/2023 à 20h35.

² PENGAME, (A) : *Le digital, booster de croissance et de création de valeur pour la banque de détail*, Mémoire, marketing et commercialisation, ESIAME, France, 2015, P.39/44.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

totalement transparente. Un client peut avoir une conversation constante avec sa banque et être accompagné dans tous les moments critiques de sa vie.¹

3.1.2. La rentabilité

« Les banques qui se sont transformées numériquement connaissent une meilleure rentabilité que leurs concurrents, notamment grâce à des coûts plus faibles, une meilleure connaissance des clients et des gains de productivité. »²

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une organisation et le montant qu'elle mobilise pour obtenir ces revenus. Il constitue l'élément privilégié d'appréciation de la performance d'une banque.³

Les banques qui investissent dans les technologies numériques obtiendront de meilleures performances financières que leurs concurrents.⁴

Selon Olivier Sampieri, directeur associé du BCG (Boston Consulting Group) « La transformation digitale permet une augmentation de la productivité et de l'efficacité commerciale ». Tout en nécessitant d'importants investissements informatiques, la révolution digitale a également permis de rationaliser le processus, et de faire réaliser par les clients certaines opérations réalisées auparavant en agence, ce qui réduit les coûts.⁵

Même si les prix et les marges des banques digitales ont baissé, cela a été compensé par l'amélioration des performances commerciales, telles que la vente de produits plus haut de gamme que les clients avaient précédemment choisis, et le développement des achats d'un produit suivi d'un autre (vente croisée).

Ces banques affiliées ont une meilleure compréhension du client et l'interaction s'améliore grâce aux informations recueillies qui offrent des opportunités de vente supplémentaires.⁶

3.1.3. Résister aux nouveaux entrants : Les fintechs

Avec la dématérialisation des services bancaires, les banques traditionnelles se retrouvent malmenées, délaissées et doivent renaître de leurs cendres. La banque digitale a émergé,

¹ Ibid, P, 39/42.

² <https://www.responis.fr/actualites/rentabilite-banques-muent-vers-digital-20160512.html> Consulté le 11/03/2023 à 19h16.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ <https://www.lefigaro.fr/societes/2016/05/11/20005-20160511ARTFIG00234-les-banques-en-avance-sur-le-digital-sont-plus-rentables.php> Consulté le 11/03/2023 à 19h22.

⁶ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

utilisant des outils très intéressants et efficaces pour faire face à la concurrence représentée par la banque en ligne et même la fintech.

La démocratisation digitale des écosystèmes bancaires les oblige à adopter de nouveaux paradigmes mais met en danger les systèmes bancaires qui résistent à l'adoption de nouvelles technologies. Le secteur bancaire est très réglementé mais n'échappera pas à cette vague de changement.¹

3.2. Les avantages et les inconvénients de la digitalisation des banques

3.2.1. Les avantages

Il y'a des avantages de point de vue de la banque et de point de vue de client ² :

3.2.1.1. De point de vue de la banque

Les avantages offerts par les services bancaires digitaux sont nombreux, en effet cette interface simple et efficace offre une puissance indéniable qui peut conduire à une meilleure image de marque et une meilleure réactivité du marché. L'objectif principal de toute entreprise est de maximiser ses profits, et les banques ne font pas exception. L'intégration de la technologie aide à créer des produits à haute valeur ajoutée

➤ Le gain de temps

Les banques collectent une grande quantité de données sur leurs clients et transactions, ce qui est très utile dans la prise de décisions stratégiques et l'identification de nouveaux projets rentables. La digitalisation des données permet d'analyser rapidement ces données et d'obtenir une vue holistique sur les clients, ce qui aide les banques à fournir un service plus rapide et plus précis.

➤ Des frais bancaires réduits ou presque inexistantes

L'un des avantages les plus connus de la banque digitale est que les frais bancaires sont inférieurs à ceux des banques traditionnelles. La distribution des services bancaires en ligne offre à la fois de nouveaux canaux de distribution et réduit le coût des services bancaires.

En outre, le développement rapide de la technologie dans le secteur bancaire a permis aux banques de réduire considérablement le coût d'obtention, de traitement et de transmission des

¹ CHIBI, (Sarra) et SADOUDI, (Dyhia), op.cit, P.17.

² YAHIAOUI, (Assia) et SI-MOUSSA, (Karim), op.cit, P.45/49.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

informations et de réduire les contraintes administratives, réduisant ainsi les frais et charges supportés par les banques.

➤ Une extension géographique

La banque digitale est essentiellement une intégration basée sur la technologie. Les banques visent à s'étendre géographiquement. La couverture nationale est meilleure grâce à Internet. En effet, les agents économiques peuvent intervenir sur les marchés financiers à travers le site Internet, effectuer des transactions financières sur Internet, consulter les soldes et gérer leurs comptes.

Le but de cette extension est de fournir aux clients divers services financiers. Cette expansion du marché peut transcender les frontières nationales et avoir un impact sur les marchés internationaux.

➤ Des services uniques

En termes d'innovation, les banques en ligne développent chacune leur propre liste de services. Aujourd'hui, en raison du développement des technologies de l'information et de la communication, il existe un large éventail de différenciations et de changements dans les services et les produits.

En effet, en raison de la mise en place du réseau Internet au sein du secteur bancaire, les banques offrent à leurs clients de plus en plus de produits et services financiers, qui se caractérisent par la nouveauté, la diversité, la différenciation, la personnalisation et la qualité. Le réseau Internet permet à la banque d'identifier facilement les besoins de ses clients.

➤ Gestion de la relation client

Un autre grand avantage de la banque digitale est la gestion et le contrôle à distance de la relation client. En fait, les TIC ont considérablement amélioré la relation banque-client. Grâce à la transformation numérique, l'open banking est une opportunité de mieux comprendre les clients. Cela facilite la personnalisation de la relation et optimise l'expérience client grâce à la possibilité de mieux répondre aux attentes et besoins spécifiques des clients.

3.2.1.2. De points de vue de client

➤ Gain de temps

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

L'un des principaux avantages pour le client, est de gagner du temps grâce aux services bancaires automatisés.

- Disponible 24h/24, les conditions liées aux horaires et jours d'agence disparaissent. Les clients peuvent négocier à tout moment.
- Internet réduit l'importance de la géographie. Par conséquent, les clients peuvent effectuer des transactions bancaires rapidement et facilement sans se déplacer

➤ **Facilité d'utilisation**

La banque digitale donne aux clients la possibilité d'effectuer leurs propres opérations bancaires d'une manière qui leur convient. Les clients ont désormais toujours le contrôle de leurs comptes en quelques clics rapides et faciles sur leur téléphone ou leur tablette.

➤ **Taux d'intérêt élevé**

Lorsque les services d'une banque sont entièrement en ligne, la réduction des coûts d'infrastructure et administratifs se traduit par des taux d'épargne plus élevés et des taux de prêts et d'hypothèques plus avantageux pour les clients. Au fil du temps, le développement de la technologie bancaire et la diversité des applications ont fourni une gamme d'informations et de fonctions qui permettent une gestion complète au profit des clients.

3.2.2. Les inconvénients

➤ **Danger de confidentialité**

La banque est l'un des secteurs les plus risqués et les moins fiables en matière de protection des données clients. Il existe en effet plusieurs techniques et modes de violation de la protection des données personnelles.

La banque est attaquée et des logiciels malveillants internes peuvent menacer la sécurité des données bancaires. Par exemple, sans le consentement du client, les informations personnelles du client sont communiquées à la lentille inconnue, collectant les informations nécessaires de toute urgence. Soit les données client sont mal enregistrées et ces données sont perdues pour des raisons de sécurité inappropriées. ¹

➤ **Risque opérationnel**

¹ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Ces risques sont de loin les plus pertinents et les plus reconnus pour la banque digitale. De nombreux dangers peuvent découler de faiblesses dans la mise en œuvre et la conception des systèmes bancaires, entraînant un traitement imprécis et inexact des transactions, compromettant l'intégrité, la protection et la confidentialité des informations, et provoquant des perturbations dans le système bancaire.¹

Une technologie insuffisante, la négligence des clients et la fraude des employés sont devenues des sources potentielles de risque commercial, entraînant des pertes pour la banque.²

➤ Aucun conseiller à rencontrer

En utilisant la banque digitale, le client ne suit pas un conseiller bancaire qu'il peut rencontrer comme dans une banque traditionnelle. Même si le conseiller est toujours joignable par téléphone, le client ne sait pas à qui il s'adresse.³

➤ Risque de réputation

Le danger est que la plupart des clients ont une attitude négative envers leur banque, ce qui peut entraîner de graves pertes de financement ou de clients. Ces dangers découlent d'activités qui entraînent une réelle perte de confiance chez le client moyen.

Les principales raisons de ce danger peuvent être l'incapacité du système ou des composants à répondre aux attentes des clients, d'énormes failles du système, des failles de sécurité, des informations insuffisantes sur les produits financiers conduisant les clients concernés à cesser d'utiliser certains produits et services financiers ou à se retirer complètement de la banque.⁴

➤ Risque juridique

Le risque juridique découle de pratiques qui violent ou ne respectent pas les lois, règlements ou réglementations, ou de l'incapacité à établir des droits et obligations juridiques pour diverses transactions. D'autres raisons de ces dangers juridiques sont l'incertitude ou les doutes quant à la légalité de certains accords conclus par voie électronique ou la divulgation de données concernant la sécurité des clients. Les clients qui ne sont pas pleinement informés de leurs droits et engagements ne sont pas en mesure de prendre les précautions nécessaires lors de l'utilisation d'articles ou de services bancaires sur Internet, ce qui peut entraîner des

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

échanges inutiles et des litiges inutiles contre les banques ou d'autres approbations réglementaires.¹

3.3. Le Covid-19 et la transformation digitale des banques

3.3.1. Réalité de la transformation digitale des banques au cours de la crise Covid-19

Les banques sont engagées de longue date dans une transformation digitale à grande échelle, qui s'est accélérée en 2020, la crise sanitaire encourageant un recours plus large au télétravail interne et aux services financiers à distance par les clients. Depuis plusieurs années, l'industrie s'est engagée dans une importante modernisation de ses systèmes d'information, influencée par l'évolution du comportement des clients, une réticence croissante à se rendre en succursale et l'arrivée de nouveaux acteurs du monde digitale, déterminé à marcher sur les pieds des joueurs traditionnels.²

3.3.2. Effet accélérateur du covid-19

L'impact de la crise sanitaire déclenchée par le COVID-19 est sans précédent, avec de profondes implications pour toute l'activité économique mondiale. Une récession sans précédent mobilise le secteur bancaire pour conduire la reprise. Les leçons tirées de la crise de 2008 ont permis au secteur bancaire d'affiner ses défenses face aux crises endogènes.

Pour la première fois, une crise sanitaire a eu un impact direct sur l'économie mondiale en perturbant les flux de personnes et de biens, la main-d'œuvre, les échanges et les marchés financiers. Cela a été illustré par la chute sans précédent de 30%³ de l'indice boursier en un mois. En comparaison, il a fallu un an pour constater cette dépréciation lors de la crise financière de 2008.

Les conclusions de la crise du COVID-19 mettent en évidence les lacunes du système actuel et les domaines à améliorer.

Les banques devront prendre le temps d'analyser l'impact des restrictions afin de pouvoir décider des plans de retour aux pratiques habituelles, notamment en termes de conformité aux exigences réglementaires et de transition vers des processus ciblés.

¹ Idem.

² ZAOUÏ, (Asmae) et BOUDAOUÏ, (Fatima) et HASSEB (Mohamed Lamine) : « *L'impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire* », Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, Volume 05, N°01, 2021, P.505.

³ Ibid, P.506.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Dans un premier temps, les banques gagneront à repenser leurs modèles d'organisation interne pour reprendre leurs activités. Le modèle d'exploitation à distance accélérera le développement, apportant des avantages et du stress aux employeurs et aux employés.

Les initiatives de modernisation des infrastructures et des systèmes de gestion des crises seront accélérées pour améliorer la résilience future. Celles-ci doivent notamment être renforcées par des plans de continuité d'activité basés sur des scénarios prenant en compte les risques sanitaires et environnementaux, d'une part, et par la décentralisation de la chaîne de décision opérationnelle, d'autre part, afin de gagner en efficacité.

Par ailleurs, les outils de travail collaboratif seront démocratisés. A son crédit, le télétravail a dû s'accompagner d'évolutions majeures du SI avant de se banaliser.

Les paiements sans contact deviendront la nouvelle norme, mais nécessiteront des ajustements majeurs en matière de sécurité et d'infrastructure. A terme, cette dématérialisation doit même devenir totale.

La période de rebond doit rapidement céder la place à une période évolutive visant à changer le paradigme bancaire traditionnel et à faire en sorte que la gestion de l'activité bancaire soit plus réactive aux changements induits par cette crise :

- Gestion de modèles de provisionnement adaptables aux conditions d'octroi exceptionnelles.
- Accélération vers les outils prédictifs dans le but d'améliorer la prévention des risques.
- Digitalisation complète et automatisation des processus afin d'accélérer vers une banque dématérialisée.
- Révision du cadre légal du travail pour flexibiliser les conditions de mobilisation des salariés.
- Maîtrise plus poussée des coûts liés aux ressources via des centres de compétences.

La crise a révélé la nécessité d'une transformation au sein des banques pour maintenir la solvabilité et la gestion opérationnelle tout en jouant un rôle de soutien à l'activité économique. Ces constats font prendre conscience de la nécessité de repenser le modèle bancaire traditionnel.¹

3.3.3. Secteur bancaire réinventé

¹ Ibid, P.506/507.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Le COVID-19 va changer le visage de la banque de détail mondiale. Quelle que soit la gravité de la COVID-19, un certain nombre de forces affecteront la banque de détail ¹ :

- Des frais bancaires transparents à des prix raisonnables, la nouvelle norme du secteur après la crise, de nombreux clients particuliers et professionnels ont dû faire face à des situations financières délicates. Les enquêtes économiques, les frais bancaires seront scrupuleusement observés par les clients. Dans ce cas, les banques digitales peuvent en effet retirer leur épargne, dont beaucoup facturent des frais bancaires 10 fois moins élevés que les banques traditionnelles. En outre, il présente une gamme de prix plus simple et plus facile à comprendre, adaptant ainsi leurs prix à la gamme correcte de services requis par le client.
- De nouveaux services bancaires pour faire bondir les clients En tant que partenaires innovants des banques de détail, les banques digitales ont démontré par le passé leur capacité à s'adapter aux nouveaux modes de vie et de consommation en répondant aux besoins des clients auxquels les banques traditionnelles ne répondaient pas. Dans un monde plus instable et incertain, les propositions actuelles autour de plus d'autonomie, d'une meilleure inclusion financière et de la gestion des risques continueront certainement d'évoluer. Ils pourront s'appuyer sur leur propre capacité à traiter et analyser les données clients et nouer des partenariats en Open Banking.
- Vers une banque digitale inclusive, éthique et porteuse de sens, l'ultime impact de la sortie de crise sanitaire sera toujours sur le secteur bancaire. Tout comme les acteurs digitaux émergents.

Conclusion

Effectivement, la transformation digitale touche le secteur bancaire de manière très significative.

Donc, il ouvre à ce dernier des nouveaux horizons qui peuvent être les aider pour innover leur service ainsi que leurs produits d'une part. Et renforcé la relation banque-client et gagne leur confiance d'autre part.

Section 03 : la transformation digitale des processus et du contrôle interne

¹ Ibid, P.507/507.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Dans cette section nous présenterons brièvement la transformation digitale des processus. Par ailleurs, nous aborderons la transformation digitale de contrôle interne.

1. La transformation digitale des processus

1.1. Définition de la digitalisation des processus

La digitalisation des processus est définie comme le mécanisme de digitalisation de tous les processus métier d'une entreprise, elle fait donc partie de la transformation digitalisation globale d'une organisation.¹

En effet, si ces derniers utilisent déjà technologies pour améliorer leurs performances commerciales et accélérer leur croissance (création d'un site internet, utilisation d'un CRM, etc.), alors en effet tous les processus de travail doivent être repensés pour espérer devenir plus compétitifs.²

La digitalisation des processus conduit ainsi à une profonde réorganisation des opérations et à une optimisation des séquences de tâches répétitive, à cause³:

- ✚ Des workflows prédéfinis.
- ✚ Des apports des technologies numériques.
- ✚ De l'automatisation.

➤ **Digitalisation des processus et workflows**

Un workflow que nous pouvons traduire par un flux opérationnel se compose d'étapes consécutives dans un délai prédéfini de chaque étape. Les flux de travail forment ainsi le cadre des activités des employés, et chacun sait exactement quoi faire et quand le faire.

Mais grâce à la digitalisation des processus et à la modélisation des processus métier, certaines tâches d'un workflow peuvent être automatisées à l'aide d'un logiciel.⁴

Figure02 : Exemple d'un Workflows de gestion de commande.



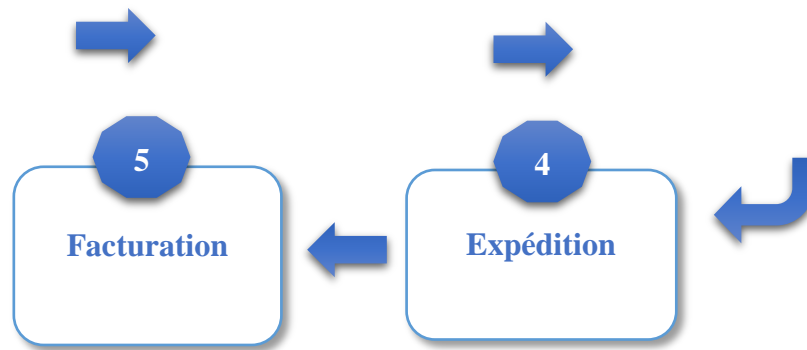
¹ <http://www.ine/operat>
29/03

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques



Source : <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/digitalisation-des-processus> consulté le 29/03/2023 à 05:18.

Les workflows de gestion de commande permettent d'optimiser considérablement le processus de gestion de commandes en automatisant les tâches chronophages et en rationalisant les flux de travail. Grâce à un flux de travail structuré, les différentes étapes de la commande, depuis la réception jusqu'à la facturation, sont rationalisées, ce qui permet de réduire les retards, les erreurs et les coûts associés à la gestion de commandes manuelle.

1.2. Comment digitaliser un processus

1.2.1. Définir ses objectifs

La première étape de la digitalisation d'un processus consiste à identifier ce que l'entreprise recherche. Il peut s'agir, par exemple :

- ✚ Augmentation de la productivité.
- ✚ Accroître les ventes et les relations commerciales.
- ✚ Simplifier la communication interne.

À ce stade, il est intéressant de recueillir les commentaires des différents employés. Confrontés aux opérations quotidiennes, ils sont les premiers à se soucier de cette digitalisation.¹

1.2.2. Dresser un état des lieux de la situation de l'entreprise

Une fois les objectifs définis, l'entreprise élabore un état des lieux de sa situation. Donc, elle :

- ✚ Identifie les processus métier existants au sein de l'organisation.
- ✚ Évalue dans quelle mesure il peut être digitalisé.
- ✚ Juge si cette digitalisation vaut la peine d'améliorer ses performances.

¹ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Cette étape comprend également la question de la maturité de l'entreprise en matière de la transformation digitale pour déterminer où redoubler d'efforts pour accélérer la digitalisation.¹

1.2.3. Planifier le projet de digitalisation des processus

Un projet de digitalisation des processus est un projet à part entière. Par conséquent, il doit nommer une personne responsable, un chef de projet. Ce dernier est notamment chargé d'élaborer une feuille de route pour préciser les ²:

- ✚ Actions prioritaires à entreprendre pour atteindre un objectif prédéterminé (comme la recherche de nouveaux logiciels).
- ✚ Délais de mise en œuvre de ces actions.

1.2.4. Choisir les bons outils pour accompagner le changement

L'acquisition et le déploiement de nouveaux logiciels dans le cadre d'un projet de digitalisation des processus dépendent de la nature des solutions existantes de l'entreprise, Mais il a aussi ses objectifs ³ :

- ✚ Un CRM qui améliore la relation et la performance commerciale.
- ✚ Un logiciel de gestion de projet pour fiabiliser l'ensemble des processus liés aux projets de l'entreprise.
- ✚ Le SIRH afin de digitaliser les opérations RH.

A noter toutefois que la gestion électronique des documents (ou GED) est un élément essentiel de la dématérialisation des processus, elle ⁴ :

- ✚ Améliore les différentes opérations de l'entreprise (comptabilité, ressources humaines, etc.).
- ✚ Évite la multiplication des documents.
- ✚ Facilite la transmission des informations, et donc la communication ainsi que la collaboration entre les équipes.

1.2.5. Communiquer et accompagner les équipes

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Tout au long du projet de numérisation des processus, il est recommandé de communiquer avec les équipes après avoir recueilli les exigences. Il en va de même pour le choix d'un nouveau logiciel. Il est préférable de faire tester par le personnel concerné afin que recueillir des commentaires en fonction de leur utilisation spécifique dans les tâches quotidiennes.

Enfin, une fois les nouveaux outils et processus déployés, les équipes doivent être accompagnées au mieux pour minimiser toute forme de résistance au changement. Ce travail passe par la communication, mais aussi par des actions de formation pour expliquer comment exploiter pleinement le potentiel des nouveaux processus digitaux.¹

1.2.6. Évaluer et réajuster au besoin

Enfin, les entreprises doivent surveiller des métriques préétablies qui mesurent l'efficacité des processus : par exemple, les métriques liées aux gains de temps, dans le but de déterminer si les équipes économisent réellement de la bande-passante. Grâce au suivi de ces indicateurs, l'organisation a pu identifier des axes d'amélioration afin d'affiner sa stratégie de digitalisation des processus pour de nouvelles améliorations.

La digitalisation des processus est un projet majeur qui, en plus de dépasser le seul périmètre d'un projet informatique, a une forte dimension humaine. Toute l'organisation est impliquée, en particulier les équipes opérationnelles. En ce qui concerne les dirigeantes, ils doivent préparer les bases nécessaires en accompagnant les changements, en levant les barrières et en expliquant par la pédagogie les avantages à en tirer.²

1.3. Les enjeux de la digitalisation des processus

1.3.1. Accompagner la stratégie de transformation digitale

Aujourd'hui, les entreprises, quelle que soit leur taille, comprennent que la transformation digitale est incontournable pour rester compétitives. Remplacer le stylo et le papier par un logiciel ne suffit pas pour lancer la transformation digitale. Les organisations doivent changer d'état d'esprit et insuffler cette nouvelle dynamique à tous les niveaux. De plus, les processus opérationnels sont encore trop "à l'ancienne" et ne dérogent pas aux règles. Ainsi, la réussite d'une stratégie de transformation digitale implique tous les éléments d'une entreprise, chacun d'entre eux contribuant à l'amélioration de la performance et de la qualité.³

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

1.3.2. S'aligner avec les nouveaux modes de travail

Dans le contexte de la nouvelle organisation du travail qui se développe, la digitalisation des processus semble indispensable, à commencer par le télétravail, pour ne citer qu'un exemple. En digitalisant les processus, la performance des opérations quotidiennes, la collaboration et la communication sont rationalisées, même lorsque les équipes travaillent à distance.¹

1.3.3. Gagner du temps





La digitalisation des processus promet également une productivité accrue, car elle implique d'automatiser un maximum de tâches répétitives. Les collaborateurs se concentrent alors sur les tâches qui apportent une plus grande valeur ajoutée à l'entreprise et aux relations commerciales. Par exemple, en réduisant le délai de traitement des demandes des clients, les organisations agissent pour améliorer la satisfaction et l'expérience client.²

1.3.4. Augmenter la qualité et la sécurité

Les nouvelles technologies et le cadrage optimisé réduisent les risques d'erreurs. Et pour cause, les données qui circulent entre les différentes étapes du processus sont plus fiables et mises à jour en temps réel. Évitez, autant que possible, la tâche de répéter l'entrée et la rentrée, qui est une source d'erreur.³

1.3.5. Réduire les couts

« In fine, de par »⁴ :

-  La bande passante économisée.
-  La réduction des erreurs coûteuses.
-  L'augmentation de la valeur des tâches effectuées par les salariés.
-  L'amélioration de la relation client.

La digitalisation des processus participe à la croissance de la rentabilité des entreprises.⁵

2. La transformation digitale et le contrôle interne

2.1. Le contrôle interne digitalisé

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem

⁵ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Un contrôle interne digitalisé est un processus de surveillance et de gestion des risques effectués à l'aide de solutions technologiques avancées. Il s'appuie sur des outils tels que des logiciels d'automatisation, des analyses de données et des tableaux de bord interactifs pour surveiller et évaluer en temps réel les performances des processus comptables et financiers. La digitalisation croissante des processus de contrôle semble offrir des avantages tels que la simplification, la flexibilité et l'efficacité.¹

2.2. Les avantages de la digitalisation du contrôle interne

Les avantages de la digitalisation du contrôle interne sont :

- ✚ Une plus grande efficacité.
- ✚ Une réduction des erreurs manuelles.
- ✚ Une meilleure conformité réglementaire.
- ✚ Une amélioration de la qualité des informations financières et une réduction des coûts opérationnels.

En somme, c'est une approche moderne qui permet aux entreprises d'améliorer leur efficacité opérationnelle et leur compétitivité dans un environnement de plus en plus digitalisé.²

Conclusion

La transformation digitale des processus est un enjeu crucial pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives dans un monde qui favorise la digitalisation. Cela nécessite un contrôle interne approfondi de la transformation digitale en cours, le contrôle interne doit s'adapter et évoluer en conséquence afin de garantir une conformité réglementaire accrue et un risque minimisé. Il doit également intégrer les connaissances techniques nécessaires pour évaluer la sécurité des systèmes informatiques, détecter les fraudes électroniques et protéger les données critiques.

Conclusion du chapitre 01

En guise de conclusion, la transformation digitale offre de nombreuses opportunités pour les banques qui souhaitent rester compétitives et offrir des services de qualité à leurs clients.

¹https://www.google.com/search?q=Le+contr%C3%B4le+interne+face+aux+nouvelles+technologies+digitales&rlz=1C1XXVF_frDZ978DZ978&sxsrf=APwXEdd7e2j3cRScqxUPrlcUVccyrpOY9Q:1683561087253&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiM0cDkiebAhVWuKQKHSWgB98Q_AUoAnoECAEQBA&biw=1366&bih=625&dpr=1#imgrc=JvtYxawmeoepnM Consulté le 08/ 05/2023 à 18h14.

² Idem et <https://www.pwc.fr/fr/expertises/gestion-des-risques/digitalisation-du-controle-interne.html> Consulté le 08/ 05/2023 à 18h41.

Chapitre 01 : La transformation digitale des banques

Cependant, cela nécessite une planification minutieuse et une exécution rigoureuse pour garantir que les avantages potentiels de la transformation digitale sont pleinement.

Cela nécessite un contrôle interne approfondi pour assurer la conformité au cadre réglementaire, la protection des données et la détection des risques émergents.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Introduction

Dans un monde en pleine de transformation digitale des organisations, la fonction d'audit interne est aussi concernée par ce changement .De ce fait, l'audit interne doit s'adapter et aller bien au-delà des simples pratiques, en renforçant leur compétences et la qualité de leur travaux.

Dans ce présent chapitre nous verrons la digitalisation et l'audit interne (section 2) mais avant nous exposerons dans un premier temps le cadre conceptuel de l'audit interne qui se présente dans la section 01. Dans la troisième section, nous mettrons la lumière sur la démarche d'audit interne d'un processus digitalisé.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Section 01 : Fondamentaux de l'audit interne

Cette section a pour objectif d'introduire au concept de l'audit interne au sein des organisations. Nous allons pour ce faire, dans un premier temps, définir celui-ci en précisant ses objectifs et son environnement. Dans un deuxième temps, nous exposerons sa typologie et outils. Pour terminer, nous aborderons la méthodologie de l'audit interne.

1. Définition et concept de l'audit interne

1.1. Définition et objectifs de l'audit interne

1.1.1. L'audit interne et son évolution

➤ Définition

Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (édition 2017) donne la définition suivante de l'audit interne : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »¹

« L'audit interne décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution. Son rôle n'est pas de dénoncer ou d'accuser, mais d'arbitrer les règles du jeu de l'entreprise et surtout de faire pratiquer les « 3R » : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de l'organisation. Il l'aide à anticiper les problèmes et se place dans une démarche vertueuse d'amélioration continue. »²

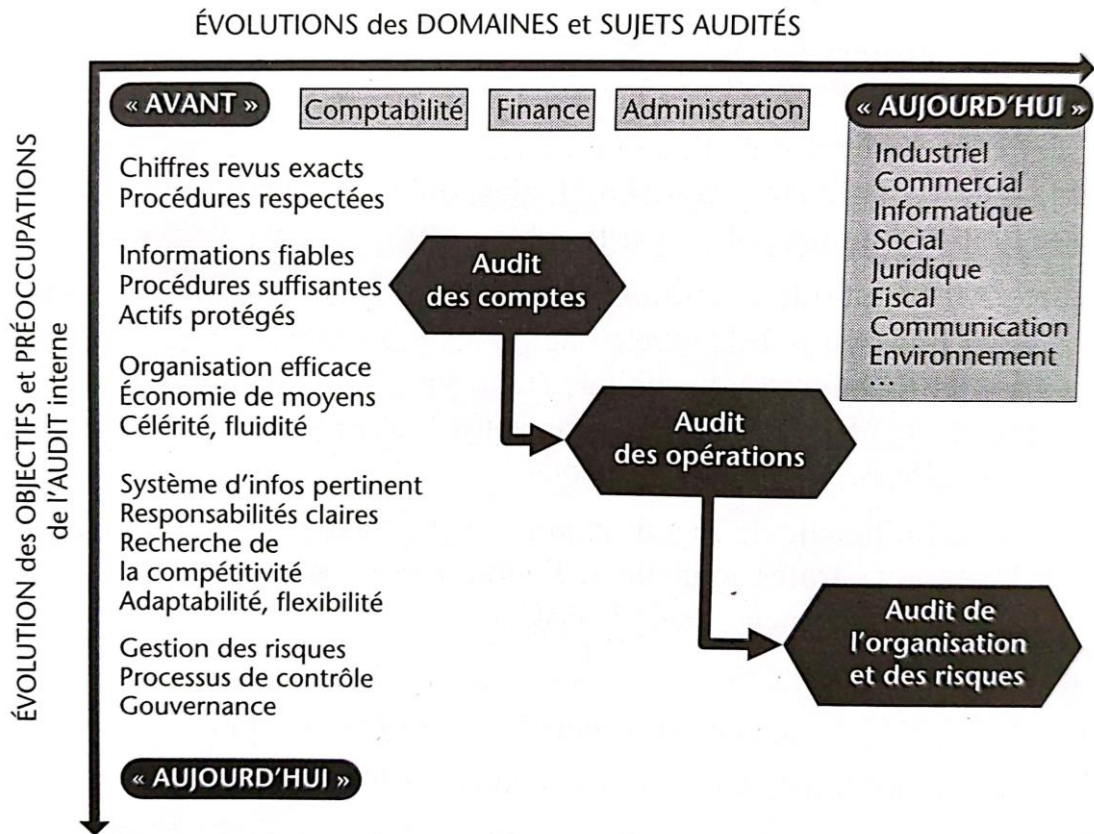
Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations. L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus de l'organisation. Il intervient historiquement dans tous les domaines financiers. Celui-ci intervient de nos jours dans tous les domaines de

¹ Le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (édition 2017) donne la définition de l'audit interne. Cette définition française date du 21 mars 2000. Celle de l'IIA du 29 juin 1999 .dans PIERRE, (Schik), JACQUES, (Vera) et OLIVIER, (Bourrouilh-Parège) : *Audit interne et référentiels de risques*, édition DUNOD, France, 2021, P.26.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

l'organisation. Toutes les entités, activités, fonctions et tous les processus sont concernés par les investigations de l'audit interne.¹

Figure 03 : L'évolution de l'audit interne



Source : (Pierre, 2021)

L'audit interne a évolué pour devenir un processus de gestion des risques de plus en plus sophistiqué, indépendant et fondé sur les données. Il est donc devenu une fonction essentielle pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs et à rester en conformité avec les exigences réglementaires.

1.1.2. L'historique de l'audit interne

À partir du 3^{ème} siècle avant J.C, les gouverneurs romains ont nommé des trésoriers pour contrôler les comptes de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du mot latin « audire » c'est -à-dire « écouter ».

Après un certain temps, les anglais ont pensé à développer ce contrôle et à l'améliorer encore plus. Le changement reflète en grande partie ses objectifs, de la détection des fraudes à la

¹ Idem.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

recherche d'erreurs et à l'expression d'une opinion sur la validité des états financiers, vers la fin il s'est concentré sur la régularité et la sincérité.

Au XIXe siècle, du fait du développement parallèle de l'industrie et de multiples secteurs, les législateurs ont pensé à confier la mission de contrôle à des agents externes, et la crise de 1929 peut aussi être vécue comme un élément déclencheur, puisqu'à la sortie de la crise les auditeurs avaient accumulé beaucoup d'expérience dans le domaine comptable, à cette époque la fonction d'audit interne avait débuté aux États-Unis.

Aujourd'hui, l'audit est une discipline transversale qui est au centre de l'attention des managers. En ce sens, face à des demandes diverses, l'audit s'étend à d'autres domaines qui s'avèrent nécessaires au fur et à mesure que de nouveaux modes de traitement de l'information se développent et se popularisent.¹

1.2. Les objectifs de l'audit interne

L'audit vise à aider les membres de la direction à remplir efficacement leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des évaluations, des recommandations et des commentaires pertinents sur les activités examinées. et assurer la qualité du contrôle interne et les aider à se contrôler.²

Les cinq apports suivants peuvent expliquer les objectifs de l'audit interne :³

➤ L'assistance et le conseil au management

Selon le père de « l'audit participatif » Larry Sawyer : « l'audit interne doit être une association manager-auditeur pour résoudre les problèmes. Cela ne signifie pas que l'auditeur interne prend une décision à sa place mais en le persuadant d'agir. L'auditeur a un rôle qui consiste à stimuler les managers par ses recommandations afin qu'ils prennent des décisions d'améliorations. »⁴

➤ Promouvoir la culture de contrôle

Chacun est responsable du contrôle interne, c'est-à-dire que chaque salarié de l'entreprise doit

¹ MIGHISS, (S) : « *L'audit à l'ère de la transformation digitale* », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 5, numéro 1, (2021), P. 196/197.

² SEDAIRIA, (Zouhir) : *L'audit interne*, mémoire de magistère en science de gestion, Université ES-SENIA, Oran, P.45.

³ SKANDRANI, (Mariam) : *Essai d'évaluation de la fonction Audit Interne du cycle Achats/Fournisseurs*, mémoire master en finance et comptabilité, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC-Alger, 2017, P.7.

⁴ Ibid, P.8.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

participer à ce contrôle interne. Le rôle des auditeurs internes est d'inculquer cette culture à tous les collaborateurs pour favoriser l'autocontrôle.

En fait, les auditeurs internes sont les précurseurs de la sensibilisation au contrôle.¹

➤ **L'accompagnement des changements**

L'évolution environnementale, qu'elle soit technologique, économique ou autre, pousse les entreprises à évoluer et surtout à s'adapter à l'environnement.

A cette fin, les auditeurs internes doivent aider l'ensemble des collaborateurs à s'adapter à ce nouvel environnement pour assurer le développement durable de l'entreprise.²

➤ **La prévention de toute difficulté pouvant menacer l'entreprise**

Le rôle principal de l'audit interne est de prévenir toute menace susceptible d'affecter les opérations de l'entreprise avant qu'elle ne se déclenche, ce qui passe par le renforcement du dispositif de contrôle interne.³

➤ **L'auditeur est un révélateur d'amélioration**

Il ne s'agit pas d'améliorer tout et n'importe quoi, mais de s'assurer que le domaine audité est toujours en phase avec l'environnement extérieur et accomplit efficacement les tâches qui lui sont assignées.

Il convient de noter que l'audit interne n'est pas tenu de critiquer les personnes ou utilisé uniquement pour détecter la fraude et les responsables de la fraude.⁴

1.3. L'organisation de l'activité d'audit interne

1.3.1. Le rattachement de l'audit interne

Selon LOUIS VAURS, délégué générale de l'IFACI, l'audit interne doit « être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigations, la liberté de son opinion, et la considération adéquate de ses recommandations ». Pour répondre à l'exigence d'indépendance, le service d'audit doit être indépendant (voir normes 1100, 1110, 1111 et 2020).⁵

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ PIERRE, (Schik), JACQUES, (Vera) et OLIVIER, (Bourrouilh-Parège), Op.cit, P.51/53.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

1.3.2. La charte de l'audit interne

Afin de remplir leur rôle, contribuant ainsi à améliorer la performance de l'organisation, les équipes d'audit interne doivent respecter l'éthique et informer toutes les parties prenantes de leurs objectifs et de leur approche. Une charte d'audit est un document formel préparé par le responsable de l'audit interne et approuvé par la direction générale et le conseil ou le comité d'audit. Les normes 1000 et 1010 stipulent que la mission, l'autorité et la responsabilité de l'audit interne doivent Formellement défini dans la charte de l'audit interne. La charte doit garantir les conditions d'indépendance fonctionnelle et protéger l'audit de tout excès.¹

1.3.3. La gestion des auditeurs internes

La gestion des auditeurs internes présente plusieurs caractéristiques. Les auditeurs sont généralement organisés en pool dans lequel les équipes sont tirées, et ils n'ont aucun lien hiérarchique permanent avec le chef de la mission, sauf pour la durée de la mission.²

Lorsque le service d'audit interne est composé de plusieurs personnes, la structure hiérarchique est la suivante ³:

- Les services de deux à cinq personnes (hors Secrétariat) sont divisés en deux niveaux : « Auditeur » et « Responsable de l'Audit Interne ».
- Les services de six à vingt personnes sont divisé en trois niveaux : « Auditeur », « chefs de mission », « Directeur de l'Audit Interne ».

1.3.4. La communication de l'audit interne

« La communication de l'audit interne doit être »⁴ :

- **Précise**

La précision de la communication permet d'éviter les erreurs et les doubles sens sous-jacents à une notion.

- **Objective**

Une communication objective est équitable et impartiale.

- **Claire**

¹ Ibid, P.53.

² Ibid, P.56

³ Idem.

⁴ Ibid, P.60/63.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Une communication claire rend le dialogue facile à comprendre, n'utilise pas de vocabulaire technique et fournit les renseignements les plus significatifs.

- **Concise**

La concision permet d'éviter tous les points inutiles, toutes les constructions superflues aussi bien que les mots inutiles.

- **Constructive**

Une communication constructive est utile pour la mise en œuvre des améliorations, au besoin.

- **Complète et dans les temps**

Une communication complète fournit la majeure partie de l'information sans atteinte au public cible et comprend tous les renseignements importants et les observations à l'appui des recommandations et des conclusions.

Et aussi, Une communication faite au bon moment tombe à point nommé et permet ainsi au gestionnaire de prendre les mesures nécessaires pour mettre en place des mesures correctives.

1.3.5. Les mesures de satisfaction et de performance de l'audit

« Pour améliorer la qualité, la performance et l'efficacité d'une fonction ou d'une unité, outre l'introspection que peuvent faire ses membres, notamment son responsable, il existe trois méthodes : le benchmarking, les enquêtes de satisfaction et l'audit ». ¹

2. Typologie et outils de l'audit interne

2.1. Les typologies de l'audit

Il est néanmoins possible de distinguer les audits selon ²:

- L'objectif de la mission.
- Le statut de l'auditeur.
- La situation de l'auditeur par rapport à l'entreprise.

2.1.1. Selon l'objectif de la mission

➤ L'audit financier et comptable

¹ Ibid, P.63/64.

² ACHIOU, (Amrane), BOUDADA, (Salah) et DJERRAH, (Tarek) : *La contribution de l'audit interne à la création de la valeur ajoutée*, Mémoire Master en sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA, Bejaïa, 2017, P. 9.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

L'audit comptable et financier est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables, administratives ou autres en vigueur d'une entreprise afin d'assurer à un ou plusieurs groupes d'intérêts (dirigeants, actionnaires, tiers,...etc.) la « régularité » et la « sincérité ».¹

Il s'agit d'un examen rigoureux et méthodique effectué par des professionnels aux fins de donner une opinion fondée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels. Cette vérification correspond à la nécessité de confirmer la validité des informations fournies par l'entreprise. Ces informations doivent fournir une "image fidèle" des actifs, des performances et de la situation financière de l'entreprise.²

➤ L'audit opérationnel

L'audit opérationnel est défini par L'ATH (Association Technique d'Harmonisation) comme « l'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer sur ses informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de régularité et d'efficacité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information en particulier en vue de la prise de décision »³

2.1.2. Selon le statut de l'auditeur

➤ L'audit contractuel

L'audit contractuel est une démarche facultative qu'une entreprise, ses actionnaires ou des tiers peuvent demander. Son but est de s'assurer de la fiabilité de l'information communiquée, d'optimiser l'organisation comptable et de prévenir la fraude.⁴

Les missions d'audit ne se limitent pas à l'analyse de données financières, mais englobent également les procédures et le contrôle interne de l'entreprise. Elles visent à améliorer la perception de la performance de l'activité.⁵

➤ L'audit légal

¹ Idem.

² Idem.

³ BENHAYOUN SADAFI M, (A) : *Audit interne : levier de performance dans les organisations publiques*, Mémoire de DCSG, ISCA Rabat, 2001, P.19.dans TOUAHRIA, (Imene), BOUAFENE, (Faiza) : *Le déroulement d'une mission d'audit légal, cycle des immobilisations*, Mémoire Master en Sciences Commerciales, Juin 2019, P.09.

⁴ REKOUICHE, (Maya) : *Etude d'une démarche d'audit*, Mémoire Master en sciences commerciales, EHEC Alger, Juin 2015, P. 26.

⁵ Idem.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Les missions d'audit légal sont régies par des lois et des règlements. Elles sont effectuées par des commissaires aux comptes et ont pour objectif de garantir la fiabilité des états financiers de l'entreprise. Ces missions aboutissent à la certification des états financiers par une opinion motivée.¹

2.1.3. Selon la situation de l'auditeur par rapport à l'entreprise

Nous distinguons : L'audit interne et l'audit externe ² :

➤ L'audit interne

Exercé par un salarié de l'organisation auditée. Son objectif est d'évaluer et améliorer les dispositifs de contrôle et la performance, protéger et augmenter la valeur de l'organisation.

➤ L'audit externe

Exercé par un tiers sous contrat, son objectif est d'émettre une opinion sur la situation financière et la représentation juste des états financiers.

2.2. Les outils de l'audit interne

« Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques : »³

- Ils ne sont pas employés de façon systématique. L'auditeur choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif ; nous percevons donc bien la difficulté qui est le choix de l'outil adéquat.
- Ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne et sont utilisés à de nombreuses fins par d'autres professionnels : auditeurs externes, organisateurs, consultants, informaticiens....
- Au cours d'une même recherche, deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif aux fins de validation, les résultats de l'un validant les résultats de l'autre.

Il existe plusieurs façons de classer les outils d'audit, mais nous nous concentrerons sur un critère qui reflète deux démarches que l'auditeur peut adopter : ⁴

- Les outils d'interrogation sont celui utilisés pour poser des questions ou trouver des réponses à des questions spécifiques.

¹ Idem.

² L'Institute of Internal Auditors, L'audit interne et l'audit externe ,2017.

³ JAQUES, (Renard) : *Théorie et pratique de l'audit interne*, 10^{ème} édition, Groupe Eyrolles, paris, 2017, P.313.

⁴ Idem, P.314.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

- Les outils de description sont utilisés pour décrire les situations rencontrées sans présumer de questions spécifiques, mais plutôt pour mettre en évidence les particularités de chaque situation.

2.2.1. Les outils d'interrogation

Nous distinguons plusieurs outils d'interrogation¹ :

- Les sondages statistiques (échantillonnages).
- Les interviews.
- Les outils informatiques.
- Les vérifications, analyses et rapprochements divers.

2.2.1.1. Les sondages statistiques (échantillonnage)

L'échantillonnage statistique (sondage) est une technique par laquelle les observations faites sur un échantillon sont extrapolées à l'ensemble de la population en tirant aléatoirement un échantillon à partir d'une population de référence dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive.²

« Selon ce que l'auditeur cherche à estimer, le sondage est : »³

- Un sondage pour estimation de valeur (un montant, une moyenne : montant total des créances échues non renouvelées de plus de 3 mois).
- Un sondage pour estimation d'attribut (nombre ou proportion d'unités, possédant ou non une caractéristique donnée : taux de demande d'achat non signée).

L'échantillonnage statistiques (ou sondages) sont parfois controversées et erronées en audit interne. La fausse querelle qui les oppose repose sur l'existence de fichiers informatiques et de logiciels d'analyse extractive. Mais le raisonnement qui dit « le sondage statistique est un outil obsolète aux présences des fichiers informatiques qui peuvent être entièrement analysés », est faux.⁴

- Tous les ensembles que l'auditeur interne souhaite observer ne se retrouvent pas forcément dans le fichier informatique : si demain l'auditeur interne veut connaître le

¹ Idem.

² Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) : *les outils de l'audit interne, 40 fiches pour conduire une mission d'audit*, édition EYROLLES, 2013, P.78.

³ Idem.

⁴ JAQUES, (Renard), op.cit, P. 315/316.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

nombre de travailleurs qui sont entrés dans le bureau sans montrer leur pièce d'identité, il est peu probable qu'il trouve la réponse dans le fichier informatique.

- Même si la population à observer est répertoriée dans un fichier, encore faut-il s'assurer que le fichier est exhaustif et à jour.
- Enfin, l'objectif des enquêtes statistiques auprès des auditeurs est si basique qu'il est rarement nécessaire de recourir à des procédures d'extraction et d'analyse pour trouver les réponses. En fait, ce que les auditeurs internes attendent le plus souvent des enquêtes statistiques, ce sont des informations simples.¹

2.2.1.2. Les interviews

Dans ces cas, des discussions entre l'audité et l'auditeur interne peuvent avoir lieu. Ces échanges permettent de développer des relations de travail positives tout au long de la mission d'audit. Cet outil a pour objectif de recueillir des informations permettant de comprendre les activités du domaine audité et éventuellement de constituer des éléments probants permettant d'atteindre les objectifs de la mission d'audit.²

Les entretiens sont un outil fréquemment utilisé par les auditeurs internes, mais les missions d'audit réalisées uniquement par entretiens ne peuvent être considérées comme des missions d'audit interne. Aussi, l'entretien d'audit interne ne doit pas être confondu avec une technique d'apparence similaire : il ne s'agit ni d'une conversation ni d'un interrogatoire. En audit interne, les entretiens sont collaboratifs.³

2.2.1.3. Les outils informatiques

Comme la plupart des services d'audit interne créent leurs propres outils, plutôt que d'adopter des logiciels inadaptés à la fonction, ils prolifèrent et sont de plus en plus difficiles à suivre. Nous nous limiterons à catégoriser les différents outils utilisés, avec quelques commentaires éventuels. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies⁴:

¹ Idem.

² IFACI, op.cit, P.50.

³ JAQUES, (Renard), op.cit, P.319/320.

⁴ Ibid, P.326/329.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

- Outils de travail de l'auditeur, il s'agit des logiciels du marché : traitements de texte, logiciels graphiques, tableurs, logiciels de présentation graphique, gestionnaires de bases de données.
- Outils pour effectuer les tâches : logiciels de marketing et logiciels de conception de services.
- Outils de gestion de service : ces outils sont en grande partie conçus par le service lui-même, car ils dépendent de la manière dont le service est organisé et géré tel que : les logiciels du plan et de suivi de sa réalisation, les bases de données répertoriant constats et recommandations.

2.2.1.4. Les vérifications, analyses et rapprochements divers

Il s'agit des procédés qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain et qui sont également largement utilisés par ¹:

- Tous les responsables chargés de la vérification au premier degré.
 - Les auditeurs externes.
- **Les vérifications sont extrêmement diverses** : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Signalons à cet égard l'augmentation des erreurs dues à l'utilisation des tableurs.²
- **L'analyse des données permet** : d'exploiter le potentiel des systèmes d'information pour assister les auditeurs dans leur travail. Leur mise en œuvre nécessite une bonne connaissance des données disponibles dans les applications informatiques (données financières et techniques) et une bonne fiabilité dans les aspects techniques de saisie des informations. Ces analyses peuvent révéler des défaillances, mais pas leurs causes. Pour cela, il faut aller au-delà : entretiens, observations, inspections.³
- **Les rapprochements** : l'identité d'une information est confirmée dès lors qu'elle provient de deux sources différentes.⁴

2.2.2. Les outils de descriptifs

Nous distinguons six catégories d'outils descriptifs ⁵:

- L'observation physique.

¹ Ibid, P. 330/331.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Ibid, P.335/353.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

- La narration.
- L'organigramme fonctionnel.
- La grille d'analyse des tâches.
- Le diagramme de circulation.
- La piste d'audit.

2.2.2.1. L'observation physique

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste au bureau : il saisit toutes les occasions d'aller sur le terrain et de faire des constatations concrètes. Une « excursion sur le terrain » peut être un voyage dans une usine, une visite dans une unité commerciale ou un autre bureau. Dans tous ces cas, il mènera non seulement des entretiens, mais aussi des observations. La pratique de l'observation physique requiert trois conditions ¹ :

- **L'observation ne doit pas être clandestine**

Nous appliquons également ici la règle générale de l'audit interne, qui est la transparence. L'auditeur n'était pas un espion, il a donc averti les fonctionnaires de les informer de sa visite et de ses intentions.

- **L'observation ne doit pas être ponctuelle**

Soit pendant un certain temps, soit répété plusieurs fois. Et cela correspond à la première condition, que l'intéressé soit prévenu ou non, l'observation est toujours suffisamment complète pour saisir la réalité du phénomène.

- **L'observation doit toujours être validée**

Elle est indéterminée à moins qu'elle ne soit elle-même une validation. En effet, non seulement elle peut être incomplète, mais elle peut aussi être réalisée à un moment peu propice, lorsque le phénomène observable ne se manifeste pas.

2.2.2.2. La narration

Il existe deux types de récits, tous deux utilisés en audit interne : les récits de l'audité et les récits de l'auditeur. Le premier est oral et le second est écrit. Leur point commun est qu'aucune

¹ Ibid, P.335/338.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

préparation n'est requise et qu'aucune connaissance technique n'est requise.¹

2.2.2.3. L'organigramme fonctionnel

L'organigramme hiérarchique est un dispositif de contrôle interne important qui doit être construit et mis en œuvre par le responsable, et il est primordial pour l'auditeur de se le faire communiquer. En revanche, l'organigramme fonctionnel sera construit par l'auditeur s'il juge nécessaire d'y voir plus clair. Les auditeurs tirent des informations glanées à partir d'observations, d'entretiens, narration.²

Le dessin d'organigramme fonctionnel peut enrichir les connaissances acquises par addition : Organigramme hiérarchique plus l'analyse de poste. Habituellement, c'est la documentation qui peut être transmise de l'un à l'autre, car elle révèle toute l'étendue des fonctionnalités existantes, donc si quelqu'un trouve ses traductions, il peut la rechercher dans l'analyse du message.³

2.2.2.4. La grille d'analyse des tâches

« Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. »⁴

« L'objectif de la grille est de visualiser les attributions des personnes ou des services. Identifier « qui fait quoi » et mettre en évidence une éventuelle inadéquation de la répartition des tâches d'un processus entre les personnes et/ou les services (ainsi que les tâches non faites) et la séparation des tâches incompatibles »⁵.

2.2.2.5. Le diagramme de circulation

Si la grille d'analyse des tâches est statique, alors le diagramme cyclique est dynamique : l'un pour la photographie, l'autre pour le cinéma. Les diagrammes de circulation ou les organigrammes peuvent représenter le flux de documents entre divers centres fonctionnels et de responsabilité, indiquant leur origine et leur destination, offrant ainsi une vue complète du

¹ Ibid, P.338/339.

² Ibid, P.339/340.

³ Idem.

⁴ Ibid, P.341/344.

⁵ IFACI, op.cit, P.52.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

flux d'informations et de son support. Cette approche schématique remplace les longues descriptions.¹

« L'objectif d'un diagramme de circulation est de représenter graphiquement le déroulement d'un processus : »²

- Un enchaînement chronologique d'activités.
- Les acteurs qui réalisent les activités.
- Les flux d'informations d'une activité à l'autre.

2.2.2.6. La piste d'audit

Ce fut à l'origine et c'est encore un outil de contrôle comptable, applicable désormais aux comptabilités informatisées.

Conçue comme moyen spécifique d'investigation par les auditeurs internes, la piste d'audit ou chemin d'audit est alors une méthode de test s'appuyant sur un document final ou sur le résultat d'une opération, et permettant de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires.³

2.2.3. La mise en œuvre des outils

Afin que l'ensemble de techniques puissent être utilisées avec le maximum d'efficacité, il faut gérer ces deux enjeux ⁴ :

2.2.3.1. La communication

Nous avons observé que la plupart des outils joueront deux rôles, l'un sera l'auditeur, l'autre celui qu'il va observer. La mise en place d'un outil nécessite toujours un contact et une relation avec l'autre.

Si l'engagement est mauvais, si la communication est mauvaise, s'il y a de la méfiance, toute la technique du monde n'aidera pas et les outils ne fonctionneront pas.

La coopération entre les deux parties est essentielle et tous les efforts de l'auditeur doivent viser à établir cette coopération. Cependant, une bonne communication n'a pas de sens si l'auditeur ne cherche pas à comprendre.

¹ JAQUES, (Renard), op.cit, P.344/346.

² IFACI op.cit, P.54.

³ JAQUES, (Renard), op.cit, P.351/352.

⁴ JAQUES, (Renard), op.cit, P. 355/356.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

2.2.3.2. La curiosité

Cet élément est aussi basique que l'élément précédent pour une bonne utilisation de l'outil d'audit. La curiosité enrichit les conversations et une bonne communication, permettant de tout voir et détecter dans les grilles d'analyse de tâches et les diagrammes de circulation, et les indices peuvent être suivis du début à la fin. Auditez sans renoncer au fil conducteur en explorant les détails de chaque étape de l'opération.

Cette capacité d'investigation, cet éveil constant de la curiosité, ce léger scepticisme qui incite à la recherche est une des clés pour réussir à utiliser les outils et les méthodes à la disposition des auditeurs.

3. La méthodologie de l'audit interne

3.1. Déroulement d'une mission d'audit

3.1.1. Les principes fondamentaux de la méthodologie

Les principes fondamentaux de la méthodologie concernant la mission d'audit interne que l'auditeur doit respecter obligatoirement sont ¹ :

3.1.1.1. Simplicité

Toujours, partir du principe « une bonne méthode est une méthode simple ». C'est -à-dire une méthode facilement compréhensible et applicable. Mais une méthode simple ne signifie pas l'absence de méthode.

3.1.1.2. Rigueur

Le déroulement de la mission d'audit interne requiert la plus grande rigueur dont l'application doit être conforme aux règles. La fonction d'audit interne devant respecter des normes professionnelles, ces normes ne définissent pas une méthodologie précise mais en imposent une.

3.1.1.3. Relativité du vocabulaire

Si certains termes de base sont acceptés et reconnus par tous, alors nous rencontrons des noms différents une fois que nous touchons à l'expérience de la pratique et de l'organisation quotidiennes. Ces noms signifient parfois la même chose, la plupart du temps ce sont des traductions avec des nuances différentes dans l'application des principes.

¹ Ibid, P.191/194.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

3.1.1.4. Adaptabilité

L'approche est unique mais pas identique. On retrouve ici un lien nécessaire avec la culture qui constitue la formidable force de l'auditeur interne. La personne est dans son environnement, travaille avec des collègues et utilise naturellement une approche qui doit être adaptée à cet environnement, une approche qui convient à la rigueur ou à la flexibilité.

3.1.1.5. Transparence

Fini le temps de l'audit "sournois" essayant de prendre l'audit au dépourvu et de le coincer pour non-conformité. Rappelons que les audits sont avant tout « internes », au service de responsables audités, dans le but de partager avec eux la pertinence des constats et la nécessité d'agir en conséquence. Nous restons absolument à l'écart des inspections et des perquisitions

3.1.2. Le processus d'une mission d'audit interne

L'auditeur interne est tenu de respecter une méthodologie pour effectuer ses missions.

3.1.2.1. Définition d'une mission

Une mission est « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... ».¹

« La Mission de l'auditeur est bien ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention... de la direction générale ».²

Ces missions sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée.

➤ Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier selon l'objet et la fonction ³ :

- **L'objet :**

Cet objet peut faire la distinction entre les missions spécifiques et les missions générales.

- **Mission spécifique** : C'est le cas le plus courant, lorsqu'il s'agit d'un point précis dans un lieu précis, qui décrit une mission spécifique.

¹ Ibid, P.195/196.

² Idem

³ Ibid, P.196/197.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

- **Mission générales** : contrairement aux missions spécifiques, les missions générales n'auront aucune restriction géographique.

- **La fonction :**

Selon la fonction, il est divisé en : missions unifonctionnelles ou de missions plurifonctionnelles.

- **Mission unifonctionnelles** : spécifique ou générale, elle ne concerne qu'une seule fonction.

- **Mission plurifonctionnelles** : au cours d'une même mission l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions, dans ce genre de mission.

- **La durée**

La durée de la mission variée selon l'importance du sujet à auditer. Elle peut durer 10 jours ou 10 semaines, mais dans ce cas un instrument de mesure ne suffit pas. Le nombre d'auditeurs affectés à la mission doit également être pris en compte dans le calcul. Ainsi, selon le niveau de détail des statistiques, nous les exprimons en heures/auditeurs, jours/auditeurs ou semaines/auditeurs.¹

Il y'a deux types de mission : missions courtes et missions longues² :

- **Mission courtes (Inférieure ou égale à 4 semaines) :**

Une série d'actions sont nécessaires pour obtenir des résultats. Si la mission est courte, c'est généralement parce qu'il est simple, ainsi que le sujet est bien connu de l'auditoire, et il y a peu d'investigation à faire.

Dans la plupart des cas, le rapport d'audit final est bref, ce qui ne signifie pas que les questions soulevées sont sans importance.

- **Mission longues :**

Ce sont des missions d'effectuer l'ensemble du processus méthodologique de l'audit interne ; ou sont utilisés un grand nombre et une grande variété d'outils d'audit, et créés un grand nombre de dossiers de documentation, et qui se terminent par un rapport d'audit riche en propositions constructives.

¹ Ibid, P.198/199.

² Idem.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

En d'autres termes, la mission de longue durée est un parfait exemple de la démarche d'audit de l'équipe d'audit interne en charge de la mission.

3.1.2.2. Les phases de l'audit interne

Nous distinguons trois phases fondamentales de la mission d'audit interne, qui sont ¹ :

- ✚ Phase de préparation.
- ✚ Phase de réalisation.
- ✚ Phase de conclusion.

3.1.2.2.1. Phase de préparation

La mission d'audit est ouverte par cette phase, ce qui nécessite que les auditeurs aient une capacité de lecture, une attention et une capacité d'apprentissage importantes. Au-delà de toute routine, cela demande une capacité à apprendre et à comprendre, et une bonne connaissance de l'entreprise, car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est à ce stade que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut être définie comme la période pendant laquelle toutes les préparations sont faites avant de passer à l'action. Il s'agit du défrichage, du labourage et de l'ensemencement de la mission d'audit.

C'est à cette étape que l'auditeur interne établira son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doivent tendre les résultats de sa mission.

3.1.2.2.2. Phase de réalisation

La phase de réalisation nécessite plus de capacités d'observation, de dialogue et de communication. L'acceptation est la première exigence de l'auditeur, et le désirable est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que nous avons besoin à capacités analytiques et déductives.

En fait, c'est à ce moment que l'auditeur fait des observations et des découvertes qui lui permettront d'établir une thérapie.

3.1.2.2.3. Phase de conclusion

¹ Ibid, P.199/201.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Le plus important dans la phase de conclusion est d'avoir une forte capacité de synthèse et une certaine capacité d'écriture, même si le dialogue n'est pas d'absence dans cette dernière période. Cette fois, l'auditeur va se développer et présentez son produit après avoir recueilli les éléments récoltés : c'est le moment de engrangements et de la planification.

3.2. L'audit bancaire

3.2.1. Définition de l'audit bancaire

L'audit bancaire est un processus d'analyse et d'évaluation de la gestion et des activités d'une banque afin de déterminer si elle est en conformité avec les réglementations, les normes et les pratiques comptables. L'audit bancaire vise notamment à examiner la gestion des risques, les politiques de prêt, les flux de trésorerie, les systèmes de contrôle interne, les procédures de conformité et la gestion de la liquidité. Il est réalisé par des auditeurs internes ou externes à l'entreprise.¹

3.2.2. Les Types de l'Audit Bancaire

Il existe deux types interne et externe.

3.2.2.1. L'Audit Bancaire interne

L'audit bancaire interne est une fonction interne au sein d'une banque qui a pour mission de fournir une évaluation objective et indépendante des contrôles internes, des opérations et des risques liés aux activités de la banque. Cette fonction est souvent exercée par des auditeurs internes qui sont des employés de la banque chargés d'examiner les activités et les systèmes de surveillance interne de la banque.²

3.2.2.2. L'Audit Bancaire externe

Il peut être défini comme le processus de collecte et d'évaluation des preuves liées aux déclarations de faits et d'événements économiques de manière objective et systématique, pour garantir la correspondance entre ces déclarations et les normes acceptées, et pour communiquer les résultats de ces investigations aux utilisateurs intéressés.³

3.3. Les documents associés

¹ ZAAFRANE, (Mansouria) : « *L'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire Cadre de référence des banques algériennes* », Revue les cahiers du POIDEX, N°06, Septembre 2016, P.16.

² Bank For International, Settlements, *Internal Audit Charter*, 5 juillet 2021.

³ KHELIFA, (Mounia), DERRADJI, (Aissa) : *L'Audit Bancaire(Les types Et L'importance)*, feuille de recherche, 2019, P.18.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

3.3.1. Ordre de mission

Un Ordre de Mission (OM) est un mandat donné par la direction générale à la fonction d'audit interne pour informer les responsables concernés de l'imminence de l'intervention de l'auditeur et en donner l'accès.¹

3.3.2. Tableau des risques

La table des risques (TARI) organise la phase d'étude et conduit à la confection du rapport d'orientation.²

Tableau 01 : Exemple d'un tableau des risques.

Taches	Objectifs	Risque	Evaluation	Dispositif du contrôle interne	constat
Réception des marchandises	- Sécurité de la réception.	- Pertes.	M	- Normes de livraison et d'entreposage. - Procédure de vérification. - Inspection technique. - Procédure de réserve.	Non
		- Avaries.	F		Non
	- Conformité en qualité et quantité. - Faire les réserves en temps voulu.	- Non-conformité.	I		Oui
		- Contentieux	M		
		- Prescription =Perte des droits	M		Non

Source : (Renard, 2017)

L'utilisation de la table des risques peut aider les auditeurs internes à mieux planifier, exécuter et communiquer leurs audits, en ciblant les risques les plus importants et en fournissant des recommandations pertinentes pour atténuer ces risques. C'est donc un outil précieux pour les auditeurs internes à tous les niveaux de compétence.

3.3.3. Rapport d'orientation

Le rapport d'orientation définit et formalise les axes d'investigation et ses limites.³

3.3.4. Programme de vérification

¹ PIERRE, (Schik), JACQUES, (Vera) et OLIVIER, (Bourrouilh-Parège), op.cit, P. 148.

² Ibid, P.149.

³ Ibid, P.150.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Le programme de vérification est la "gamme de fabrication" à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il s'agit d'un document interne du service d'audit interne et est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs par le biais des feuilles de couverture.¹

3.3.5. Feuille de couverture de test

La feuille de couverture (FDC) est un document élaboré en deux phases, avant puis à la fin d'une tâche définie dans le programme de vérification. Elle précise la méthode de mise en œuvre puis met en évidence les résultats obtenus.²

3.3.6. Fiche d'audit et de recommandations

Le Formulaire d'Audit et de Recommandation (FAR) est le document de travail de synthèse dans lequel l'auditeur présente et documente chaque risque ou manquement à signaler et formule des recommandations de mise en œuvre.³

3.3.7. Projet de rapport d'audit

Le rapport d'audit communique aux principaux responsables concernés pour action et fournit des informations sur les conclusions de l'audit à la direction.⁴

3.3.8. Suivi des recommandations / plan d'actions

Les destinataires des principales recommandations identifiées dans le rapport d'audit doivent à leur tour proposer un plan d'action comprenant un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre. Le plan d'action est joint au rapport.⁵

Conclusion

La fonction d'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui couvre des concepts plus larges et plus riches pour répondre aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises. De plus, c'est une fonction bien définie qui répond à une méthodologie bien déterminée dans le but de mener les missions d'audit interne de manière efficace.

¹ Ibid, P.151/152.

² Ibid, P.154.

³ Ibid, P.155.

⁴ Ibid, P.156.

⁵ Ibid, P.161.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Section 02 : L'intégration de la digitalisation et la performance de l'audit interne

La transformation digitale a eu un impact majeur sur le marché du travail (Dengler et Matthes 2018) et a changé la façon de faire des affaires dans tous les domaines d'activité, y compris les cabinets d'audit, qui permettent d'avoir une connaissance de la situation de l'entreprise et un contrôle des informations comptables transférées aux actionnaires et s'assurer sa crédibilité. Comme en témoigne la théorie de l'agence, la fiabilité peut avoir un impact positif sur la société et permettre une bonne gouvernance (Freeman 1984).¹

Alors dans cette section en va traiter les enjeux et le rôle de la digitalisation sur l'efficacité de l'audit interne. Et aussi nous aborderons également l'audit d'un processus digitalisé versus l'E-audit.

1. Les enjeux de la transformation digitale sur l'audit interne

1.1. Les enjeux de la digitalisation sur l'audit interne

1.1.1. La prédominance de nouveaux risques

La digitalisation est à l'origine de menaces nouvelles et très immédiates pour les entreprises, et pas seulement d'enjeux opérationnels qui obligent les entreprises à modifier leur business model face aux innovations concurrentes².

Par exemple, la transmission et le partage de données provenant de diverses sources s'intensifient, ce qui est étroitement lié au développement de la cybercriminalité. Le coût d'une cyberattaque est parfois énorme et peut rapidement atteindre des centaines de millions d'euros. Face à cette menace, la fonction audit interne doit se positionner comme la ligne de défense de l'entreprise et mettre en place des dispositifs de sécurité adaptés reposant sur³ :

- Examiner les risques de sécurité des systèmes d'information (SI) internes de l'entreprise et avec les tiers.
- Évaluer les mesures de prévention et de détection liées à la cybersécurité.
- Evaluation des dispositifs de notification au sein de l'entreprise une fois qu'une cyberattaque est qualifiée.

¹ MIGISS, (S) : « *L'audit à l'ère de la transformation digitale* », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, Volume 5, numéro 1, 2021, P ,193/209

² <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/publications-evenements/blogs/blog-finance/quels-enjeux-pour-laudit-interne-%C3%A0-l%C3%A8re-du-digital/> Consulté le 13/03/2023 à 18h50.

³ Idem.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

- Une évaluation du processus de gestion de crise et des activités de remise en état associées à une cyberattaque signalée.

1.1.2. Nouvelles méthodes de travail

La digitalisation modifie également les méthodes de travail et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Les améliorations apportées aux outils d'analyse de données et l'omniprésence des outils d'informatique décisionnelle au sein des organisations ont permis aux équipes d'audit interne d'automatiser et d'optimiser le traitement des données de bout en bout, de la préparation à l'analyse et à la récupération. Des contrôles exhaustifs sont possibles et remplacent la méthode par échantillon « représentatif » dont les corrélations sont limitées à un grand nombre de transactions. Par conséquent, les auditeurs peuvent se concentrer sur l'interprétation d'analyses de plus en plus avancées, l'élaboration de recommandations à valeur ajoutée et la communication de messages clés à la direction.

Les nouveaux outils peuvent aller au-delà du cadre de l'audit interne pour répondre à des enjeux plus transversaux de la fonction GRC (Gouvernance, Risque et Conformité) en intégrant les dimensions de contrôle et d'audit continu, de gestion permanente des risques et de conformité. De cette manière, l'équipe d'audit interne gagne ainsi en temps et en efficacité dans l'exécution de ses missions. Elles peuvent générer une analyse plus approfondie en moins de temps, en se concentrant sur les problèmes les plus importants pour le personnel d'exploitation.

Enfin, les innovations observées sont aussi porteuses de nouveaux modes de communication et d'organisation du travail. Les rapports d'audit passent du papier au numérique et sont partagés sur une plateforme collaborative. Le travail à distance via la visioconférence permet aux auditeurs internes de limiter leurs déplacements lors de certaines phases de la mission pour réduire le stress des opérationnels, les contraintes sur leur vie personnelle, et entraîner des économies importantes.¹

1.1.3. Vers un auditeur interne digital

A très court terme, le digital va faire évoluer la profession d'auditeur interne dans 3 grands domaines²:

¹ Idem.

² Idem.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

- Une nouvelle approche de l'audit informatique qui implique une évaluation approfondie des processus et procédures axés sur la cybersécurité.
- Utilisation d'outils de traitement de données sophistiqués et de solutions GRC (Gestion de la Relation Client) permettant un audit intégré et continu.
- Mettre en œuvre des plates-formes et des solutions de collaboration pour gérer les tâches d'audit en temps réel avec des collaborateurs distants.

Ces évolutions représentent une révolution dans le rôle des auditeurs internes, qui deviennent des « auditeurs internes digitaux » dans des directions opérationnelles de plus en plus dématérialisées au sein des entreprises. Les compétences recherchées sont devenues l'analyse de données, la maîtrise d'environnements et d'architectures informatiques complexes, et une attitude « business partner », véhiculée à travers différentes fonctions de l'entreprise pour prévoir et prévenir les risques dans une situation donnée.¹

1.2. Les grandes contributions de la digitalisation

Les nouvelles technologies digitales constituent plusieurs sources de productivité tel que ² :

- **Le gain de temps** : La prise et d'information rapide, l'accès direct aux bases de données de l'entreprise et aux travaux des employés.
- **Le travail partagé** : Une nouvelle façon de travailler ensemble efficacement pour maximiser les synergies.
- **L'organisation du travail**
- **Le commerce électronique**

2. Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne

Toute entité qui souhaite suivre le rythme de son temps et ne pas rester les bras croisés doit se conformer aux exigences du marché et s'adapter aux changements. La digitalisation fait partie de ces changements.

Ce dernier, tel que déjà défini, comprend la digitalisation et la digitalisation des outils de travail de toute organisation. D'ailleurs cette transformation digitale de l'entreprise n'est pas sans conséquences, notamment sur l'audit interne de l'entité. Les changements au sein de

¹ Idem.

² Didier, (Vitrac) : *PASSEZ EN MODE DIGITAL*, édition Gualino, Lextenso, 2019, P, 13/14.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

l'entité affectent automatiquement l'audit interne et quant à son efficacité. En effet, ses outils doivent évoluer avec la digitalisation du métier ainsi que plusieurs autres aspects.¹

2.1. La digitalisation change le métier d'auditeur interne

A très court terme, la digitalisation change le métier d'auditeur interne sur plusieurs axes² :

2.1.1. Outils et services pouvant répondre aux besoins de l'audit interne

Du fait de cette digitalisation, il n'est pas aisé de dresser une liste de solutions et d'outils pouvant répondre aux différents besoins de l'audit interne. Néanmoins, les outils disponibles sur le marché peuvent être classés en plusieurs catégories. En effet, selon une étude de KPMG, ces outils peuvent être répartis dans les catégories suivantes :

- Outils de préparation : Ce sont des éléments ou des systèmes qui aident les auditeurs internes à préparer et organiser leur travail.
- Outils de visualisation : Ce sont des outils qui permettent de présenter des données d'audit de manière visuelle.
- Outils de Business Intelligence : Ce sont des outils d'aide à la décision, une sorte d'entrepôt de données permettant de stocker des cubes de données, et des outils de reporting qui fournissent cette aide.
- Les outils GRC (Gouvernance, Risque et Conformité) : Ces outils permettent l'intégration de la surveillance continue et de l'audit continu dans la gestion des risques, les politiques et procédures et les fonctions de conformité de l'organisation concernée. Les capacités d'analyse des données ont également été renforcées.

Le recours à ces techniques peut se révéler très utile pour supprimer plusieurs obstacles qui ne sont pas négligeables.

2.1.2. L'analyse des données

➤ Sécurité, disponibilité et qualité des données

Il est crucial de mettre en place des mesures de sécurité pour protéger les données et les analyses contre les menaces internes et externes, et d'évaluer les risques potentiels pour les données. Les auditeurs internes doivent également être conscients des difficultés d'extraction et de la diversité des formats de données pour assurer une analyse précise et complète. Pour

¹ AIT LEMQEDDEM, (H) et CHOUAY, (J) : « *Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne*, Revue Française d'Economie et de Gestion », Volume 5, numéro 1, 2020, P.61.

² Ibid, P, 62/63.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

garantir l'intégrité et l'exhaustivité des données, il est recommandé de mettre en place un processus d'analyse de la qualité des données. Enfin, pour se conformer à la législation en vigueur, il est essentiel d'élaborer un plan de protection des données.

➤ Utilisation et intégration de l'analyse des données

L'analyse des données est très utile en audit car elle améliore la méthodologie d'audit et la planification du travail. À cette fin, définir ce qu'il faut attendre de l'analyse des données en distinguant les anomalies, les « faux-positifs » et les « faux-négatifs » et la définition des processus de gestion des exceptions, est essentiel pour pouvoir bénéficier de cette technique et l'intégrer dans les audits.

2.1.3. La mise en œuvre de plateformes et solutions collaboratives pour piloter les missions d'audit en temps réel et avec des collaborateurs à distance

Il reste à voir si cette digitalisation, qui au départ appuyait les activités de l'organisation, puis passait à l'audit interne, ne constituerait pas un risque pour l'organisation.

Les plateformes et solutions collaboratives sont devenues de plus en plus importantes pour de nombreux audits, en particulier ceux menés à distance ou impliquant des équipes dispersées géographiquement. Les outils de collaboration en ligne offrent de nombreux avantages, notamment la possibilité de travailler ensemble en temps réel, de partager des documents et des informations en toute sécurité et de suivre l'avancement des missions.

La mise en œuvre de ces plateformes et solutions collaboratives pour les audits peut être réalisée de différentes manières en fonction des besoins de chaque entreprise. Les outils de collaboration en ligne sont souvent basés sur le Cloud, ce qui signifie qu'ils peuvent être accessibles de n'importe où avec une connexion internet.¹

3. L'audit d'un processus digitalisé versus l'E-audit

3.1. L'audit d'un processus digitalisé

3.1.1. Définition

L'audit d'un processus digitalisé est une méthode d'audit qui se concentre sur l'évaluation des processus opérationnels qui ont été digitalisés ou automatisés.²

3.1.2. Les objectifs de l'audit d'un processus digitalisé

¹ Idem.

² <https://auditopia.com/resources/> Consulté le 05/06/2023 à 20h27.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Les objectifs de l'audit d'un processus digitalisé sont nombreux, parmi lesquels¹ :

- Évaluer l'efficacité et l'efficience des processus digitalisés.
- Identifier les risques associés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les processus opérationnels.
- Vérifier l'exactitude et l'intégrité des données produites par les processus digitalisés.
- Identifier les faiblesses et les lacunes dans les systèmes d'information utilisés pour les processus digitalisés.
- Proposer des recommandations pour améliorer les systèmes d'information et les processus digitalisés, afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle et de réduire les risques.

3.1.3. Processus d'audit interne d'un processus digitalisé

Le Processus d'audit interne d'un processus digitalisé passe par les étapes suivantes² :

- 1. Préparation de l'audit interne :** Dans un premier temps, l'auditeur interne doit se familiariser avec le processus digitalisé en question. Il doit comprendre les objectifs du processus, les indicateurs clés de performance, les risques et les contrôles qui y sont associés.
- 2. Évaluation des risques :** L'auditeur interne doit procéder à une évaluation des risques associés au processus digitalisé. Il doit identifier les risques qui pourraient affecter le fonctionnement du processus, la qualité des données, l'intégrité et la confidentialité des informations impliquées.
- 3. Conception du plan d'audit :** Une fois que les risques ont été identifiés, l'auditeur interne conçoit un plan d'audit approprié pour le processus digitalisé. Le plan d'audit doit prendre en compte les défis potentiels associés à l'audit digitalisé, tels que la fiabilité des données, la sécurité informatique ainsi que l'accès et la gestion des données.
- 4. Collecte et analyse des données :** L'auditeur interne procède à la collecte des données pertinentes pour le processus digitalisé à auditer. L'analyse des données recueillies permet de vérifier si le processus est conforme aux normes internes et externes, si les objectifs sont atteints et si les risques ont été correctement identifiés et gérés.

¹ Idem.

² <https://www.ifaci.com/search/la+digitalisation>+ Consulté le 05/06/2023 à 18h31.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

5. Évaluation des contrôles : L'auditeur interne évalue les contrôles qui ont été mis en place pour le processus digitalisé. L'objectif est de vérifier si les contrôles sont adéquats et s'ils sont en mesure de réduire les risques potentiels du processus digitalisé.

6. Rapport d'audit : Une fois que l'audit interne est terminé, l'auditeur interne prépare un rapport d'audit pour le processus digitalisé. Ce rapport présente les résultats de l'audit, les observations effectuées ainsi que les recommandations pour améliorer le processus.

7. Suivi des recommandations : L'auditeur interne doit s'assurer que les recommandations formulées dans le rapport d'audit sont mises en œuvre. Il peut suivre l'évolution des recommandations pour s'assurer que les mesures correctives proposées ont été mises en place et que les résultats attendus ont été atteints.

3.2. E- audit la solution informatique pour l'audit interne

3.2.1. Définition

L'e-audit, ou audit électronique, est un processus d'audit qui utilise des technologies digitales pour collecter, stocker et analyser des données financières et opérationnelles.¹

3.2.2. Les objectifs d'E-audit

Les principaux objectifs de l'e-audit sont ²:

- Améliorer l'efficacité et la qualité des audits : l'e-audit permet une analyse plus rapide et plus précise des données, ce qui permet aux auditeurs de gagner du temps et de se concentrer sur les conclusions et les recommandations issues de l'audit.
- Augmenter la fiabilité et la pertinence des conclusions : en permettant une surveillance en temps réel des processus et des transactions, l'e-audit permet de détecter plus rapidement les anomalies et les risques, ce qui améliore la pertinence et la qualité des conclusions de l'audit.
- Réduire les coûts et les délais d'audit : en automatisant la collecte et l'analyse des données, l'e-audit permet de réduire les coûts liés aux ressources humaines et de raccourcir les délais d'audit.
- Étendre le champ de l'audit : grâce à l'e-audit, les auditeurs peuvent accéder plus facilement et plus rapidement à des données provenant de différents systèmes d'information.

¹ Idem.

² Idem.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

- Renforcer la sécurité et le contrôle : en utilisant des technologies de pointe, l'e-audit permet de renforcer la sécurité et le contrôle des données et des informations sensibles.

Conclusion

La transformation digitale des entreprises offre aux auditeurs l'opportunité de devenir des experts, vu les avantages de celle-ci tel que le gain du temps qui est un facteur important pour eux. Et Sans oublier les changements associés à la digitalisation affectant le métier de l'audit positivement.

Mais d'une autre part, la digitalisation est considérée comme une menace pour l'auditeur lui-même car cette évolution entend un grand risque tel que les cyberattaques, le piratage que l'auditeur doit maîtriser avec des solutions adéquates.

L'E-audit est devenu de plus en plus important et nécessaire en raison de la généralisation de l'usage de la technologie dans les entreprises et les organisations et pour assurer le bon fonctionnement des entreprises et leur conformité aux normes légales et éthiques. Leur mise en place requiert la collaboration de professionnels de l'informatique et des auditeurs pour s'assurer de la sécurité et de la protection des données dans un environnement en constante évolution technologique.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Section 03 : la démarche d'audit interne d'un processus digitalisé

Dans cette troisième section nous mettrons la lumière sur les nouveaux outils de l'audit interne et expliquerons les spécificités d'un audit d'un processus digitalisé. Nous aborderons également les perspectives de l'audit interne avec l'essor de la digitalisation

1. Les spécificités d'un audit d'un processus digitalisé

L'audit d'un processus digitalisé a des spécificités propres au contexte digital et nécessite une approche adaptée. Voici quelques exemples de spécificités ¹:

➤ Compréhension de l'environnement digitale :

Avant de procéder à l'audit, il est important de comprendre le fonctionnement de l'environnement digital dans lequel s'inscrit le processus étudié. Cette compréhension passe notamment par l'identification des interfaces et des échanges de données.

➤ Analyse de la sécurisation des données :

Les données étant au cœur du processus digitalisé, leur intégrité, leur disponibilité et leur confidentialité sont des enjeux cruciaux. L'audit doit donc s'attacher à examiner les mesures de sécurisation mises en place pour garantir la protection des données.

➤ Vérification de la conformité au cadre réglementaire :

L'environnement digital est régulé par des lois et des normes spécifiques. L'audit doit vérifier que le processus digitalisé étudié est en conformité avec ces cadres réglementaires.

➤ Identification des risques spécifiques :

L'automatisation et la dématérialisation de certaines tâches peuvent induire des risques spécifiques (par exemple, risques de fraude informatique ou de cyber-attaques). L'audit doit identifier ces risques et évaluer leur niveau de criticité.

➤ Analyse des outils digitaux utilisés :

Le processus digitalisé s'appuie sur des outils et des logiciels. L'audit doit s'assurer de la fiabilité et de l'efficacité de ces outils, en évaluant notamment leur performance, leur évolutivité et leur coût.

¹ <https://www.experts-comptables.fr/rechercher> Consulté le 05/06/2023 à 00h05.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

En somme, l'audit d'un processus digitalisé nécessite une approche spécifique, prenant en compte les spécificités de l'environnement digital et les enjeux de sécurité et de conformité qui en découlent.

2. Les outils digitaux de l'audit interne

2.1. Le DATA ANALYTICS et les métiers de l'audit interne

Le DATA ANALYTICS correspond à l'analyse de données brutes dans le but d'en tirer des conclusions, qui sont utilisées notamment dans le cadre de Big data ou l'analyse de données massives et correspondent à de grandes quantités de données stockées numériquement. Ainsi, les départements d'audit interne intègrent désormais pleinement l'utilisation de ces nouveaux outils dans leur démarche d'audit.

- Ceci passe notamment par le recrutement de personnel ayant de solides compétences informatiques et en proposant des formations en informatique au personnel afin qu'il puisse d'une part auditer l'utilisation de ces nouveaux outils par les opérationnels, aidant ainsi l'organisation à les utiliser de manière optimale, et d'autre part d'utiliser ces outils d'analyse de données au cours de leurs missions.¹

Le DATA ANALYTICS ne va pas "remplacer" les auditeurs, mais va profondément changer leur façon de travailler. En fait, si auparavant les auditeurs utilisaient largement des techniques d'enquêtes statistiques afin de tirer des conclusions à partir d'un échantillon représentatif de la population mondiale qui pourraient être extrapolées à une population globale. Les outils de data analytics et de big data peuvent désormais analyser les données de manière plus complète que qu'offrait les outils d'audit manuel.

- Par conséquent, cela fait gagner du temps à l'équipe d'audit et améliore en même temps la qualité du travail d'audit. En fait, l'examen exhaustif de grands volumes d'informations permet aux missions d'audit interne de couvrir des domaines d'investigation plus larges, réduisant ainsi les zones de risque auxquelles l'organisation est confrontée.²

L'audit interne devrait être "plus efficace et pertinent" grâce au data analytics, car l'analyse des risques peut désormais être effectuée dans une perspective plus macro.

¹ PIERRE, (Schik), JACQUES, (Vera) et OLIVIER, (Bourrouilh-Parège), op.cit, P.208/209.

² Idem.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Ainsi, les services rendus par l'audit interne vont évoluer sous l'effet de ces nouvelles technologies, et son rôle va dorénavant de plus en plus d'aider l'organisation avec des analyses qui soutiennent l'information de prise de décision.¹

2.2. Le DATA MINING et l'audit interne

Le data mining se nourrit comme le data analytics de la donnée portée par le(s) système(s) d'information(s) et/ou le web.

Mais en plus de récupérer des informations brutes et de les exposer au traitement, l'exploration de données intégrera également des données transactionnelles, des métadonnées et des schémas d'application pour fournir une vue organisée des processus.

La relation opérationnelle ou fonctionnelle des données entre elles est au cœur de l'approche, tout comme l'indexation connexe de ces données (qualification, sens de la donnée).

Des algorithmes (mathématiques appliquées) permettront de diviser la population analysée en populations homogènes, permettant de mettre en œuvre la machine learning.

- L'auditeur y trouvera un outil intéressant qui lui permet de visualiser la normalité ou pas de transactions et des actions, ainsi que les risques liés à la circulation de l'information entre collaborateurs de l'entreprise (séparation de tâches en particulier).²

« Le data mining s'entend ainsi comme un outil prolongeant le data analytics et ouvrant la voie au machine learning et à l'IA. »³

2.3. L'intelligence artificielle (IA) et audit interne

L'intelligence artificielle est un terme général désignant les technologies qui rendent les machines « intelligentes ». Les organisations investissent dans la recherche sur l'intelligence artificielle et ses applications pour automatiser, augmenter ou reproduire l'intelligence humaine, c'est-à-dire les compétences analytiques et/ou la prise de décision humaine.

- La profession d'audit interne doit être prête à participer pleinement aux initiatives des organisations d'IA. Il existe de nombreux concepts liés à l'intelligence artificielle tels

¹ Idem.

² Ibid, P.210/211.

³ Idem.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

que l'apprentissage profond, l'apprentissage automatique, la reconnaissance d'image,....etc.¹

L'IA est pilotée par des algorithmes, et les algorithmes eux-mêmes sont pilotés par le big data.

- Par conséquent, avant qu'une organisation ne se lance dans l'intelligence artificielle, avant que l'audit interne ne puisse traiter de l'intelligence artificielle, ils devraient tous deux avoir de solides bases concernant le big data.²

L'audit interne excelle dans l'évaluation et la compréhension des risques et opportunités liés à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs.

- En tirant parti de cette expérience, il peut aider les organisations à évaluer, comprendre et communiquer dans quelle mesure l'IA aura un impact (négatif ou positif) sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen ou long terme.³

3. Les perspectives de l'audit interne avec l'essor de la digitalisation

L'essor de la digitalisation a un impact majeur sur les perspectives de l'audit interne. En effet, la digitalisation a créé de nouveaux enjeux pour les entreprises, notamment en matière de sécurité des données, de conformité réglementaire, de protection de la propriété intellectuelle et de gestion des risques. Cela signifie que les auditeurs internes doivent adapter leurs méthodes et approches pour répondre aux nouveaux défis que pose la digitalisation.

Les perspectives de l'audit interne avec l'essor de la digitalisation sont nombreuses. Tout d'abord, les auditeurs internes doivent comprendre les nouveaux risques à prendre en compte liés à la digitalisation, tels que les risques de cyber sécurité, les risques de conformité réglementaire et les risques de fraude. Ils doivent également être en mesure d'auditer et de contrôler les processus informatiques qui sont de plus en plus complexes et interconnectés.

Ensuite, l'audit interne doit prendre en compte les nouvelles technologies et les nouveaux outils qui peuvent être utilisés pour faciliter les audits et contrôles, tels que l'analyse de données, la surveillance continue des processus et la mise en place de tableaux de bord pour le

¹ Ibid, P.211/212.

² Idem.

³ Idem.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

suivi des risques. De plus, ils doivent être en mesure de comprendre l'impact de la digitalisation sur les différents secteurs d'activité et les différents métiers de l'entreprise.

Enfin, les auditeurs internes doivent être en mesure de travailler en étroite collaboration avec les équipes de sécurité informatique et de gestion des risques pour s'assurer que les programmes de conformité et de contrôle sont bien coordonnés et en adéquation avec les politiques de l'entreprise.

En somme, les perspectives de l'audit interne avec l'essor de la digitalisation sont nombreuses et nécessitent une adaptation constante des méthodes et des approches de l'audit interne pour répondre aux nouveaux défis qui se posent.¹

Conclusion

En conclusion, l'audit d'un processus digitalisé nécessite des compétences techniques et une connaissance approfondie des outils digitaux. Les outils digitaux utilisés en audit interne offrent des avantages tels que l'automatisation et l'amélioration de la précision. L'essor de la digitalisation laisse entrevoir de nouvelles perspectives pour l'audit interne, y compris la possibilité d'augmenter l'efficacité opérationnelle, de fournir des informations en temps réel et d'identifier rapidement les risques potentiels. Cependant, il est important que les auditeurs internes travaillent en étroite collaboration avec les équipes IT et les parties prenantes pour s'assurer que les processus digitaux sont correctement contrôlés et gérés.

¹ GHANDARI. (Y), OUENZAR, (S) : « *l'audit interne à l'ère de la transformation digitale : vers un nouveau rôle-facteurs de succès et challenges* », Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 1, Numéro 4, 2022, P.114/137. Et <https://kpmg.com/fr/fr/home/events/2018/06/rencontres-audit-committee-institute-paris.html>
Consulté le 06/06/2023 à 03h34.

Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne

Conclusion du chapitre 02

D'après les informations exposées dans ce chapitre, nous concluons que la transformation digitale de l'audit interne permet d'améliorer l'efficacité de l'audit interne grâce aux avantages que lui apporte, tel que la détection des anomalies et des risques plus rapidement et formuler de meilleures recommandations et donc de bonnes décisions. Tout cela est en faveur de l'entreprise pour que celle-ci atteigne ses objectifs.

Un audit interne bien mené aide à identifier les obstacles et les ressources nécessaires pour poursuivre la transformation digitale avec succès. En adoptant une approche axée sur l'expérience client et en inculquant une culture d'innovation, les entreprises peuvent surmonter les défis liés à la transformation digitale et saisir les opportunités offertes par les technologies digitales pour développer leur activité.

**Chapitre 03 : Déroulement d'une
mission d'audit interne
au sein de la CNEP-Banque
régionale d'Annaba**

Introduction

Pour qu'un travail de recherche théorique puisse être considéré comme créateur de valeur ajoutée, il doit nécessairement être accompagné d'une partie empirique permettant de mettre en application toutes les notions développées.

En effet, nous aborderons à présent le troisième chapitre de notre travail, consacré à une mission d'audit d'un processus digitalisé qui a été réalisé au sein d'une agence rattachée à la direction régionale commercial CNEP-Banque Annaba.

Dans ce qui suit, nous exposerons successivement une présentation de l'organisme d'accueil qu'est la direction régionale commerciale d'Annaba et une présentation de l'entité auditée qui est l'agence CNEP Ben Badis Annaba. Dans la deuxième section, nous présenterons la méthodologie de la recherche et de la mission d'audit interne. Dans la dernière section, nous analyserons les résultats avérés par la mission menée et nous formulerons des suggestions à l'entité auditée.

Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil

Nous abordons dans cette section, la présentation de la Direction Régionale Commercial CNEP-Banque d'ANNABA (DRC) où nous avons effectué notre stage pratique ainsi que l'agence CNEP Ben Badis Annaba.

1. La CNEP-Banque

1.1. Historique de la CNEP-Banque

La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance a été créée par la loi n°64-227 du 10 Août 1964 en succession de la Caisse de Solidarité des Départements et Communes d'Algérie (C.S.D.C.A), cette loi fixé ses statuts, défini sa mission essentielle qui est la collecte de l'épargne et le financement des programmes immobiliers.

En vertu du premier article de cette loi, la CNEP est définie comme : « un établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, elle est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers ».

Au cours de son demi-siècle d'existence, la CNEP-Banque a su s'adapter aux différentes mutations et restructurations qu'a connues l'économie algérienne et aux exigences de la modernisation et de la libéralisation du secteur bancaire.

Ce parcours, fort remarquable, n'a fait que consolider les fondamentaux de croissance équilibrée tout en garantissant à la CNEP-Banque, la notoriété, la compétitivité et la confiance de ses millions de clients.

En résumé, la CNEP-Banque est devenue une entité affirmée suite à son parcours de plus d'un demi-siècle, des défis, des enjeux et des réussites.¹

1.2. Evolution de la CNEP-Banque

Depuis sa création à nos jours, la CNEP-Banque a connu deux statuts différents à savoir² :

1.2.1. La CNEP en tant que caisse

La CNEP autant que caisse avait pour principal objectif de susciter au niveau des ménages une épargne substantielle destinée à être réinjectée dans le circuit économique, notamment

¹ www.cnepbanque.dz Consulté le 05/03/2023 à 17:38.

² Documents interne de la CNEP-Banque.

dans le secteur de l'habitat. Le réseau CNEP s'est par la suite élargie et développée avec l'élargissement progressif de ses missions qui lui été assignées. Dans cette perspective rappelons que nous avons :

- **Jusqu'en 1970** : son activité se limitait à la collecte de l'épargne sur livret et a un faible volume de prêts sociaux aux profits des agents de collectivités locales et de prêts sociaux hypothécaires.
- **En 1971** : la mise en œuvre d'un « compte d'épargne devise » aux profits des algériens résidents à l'étranger et financement de programmes d'habitas soit par les fonds de trésor public ou ceux collectés par la CNEP.
- **Pendant les années 80**: financement de la construction de logements aux profits exclusif des épargnants, ainsi que la commercialisation d'un nouveau produit en 1987 « les bons d'épargne » remplacé par la suite à la fin de 1990 par « les comptes de placement à terme ».
- **En 1992** : l'instauration d'un nouveau produit qui est « le livret d'épargne Populaire ».

1.2.2. La CNEP en tant que banque

Le 06 avril 1997, en délivrant la décision de l'agrément n° 01-97, le conseil de la monnaie et de crédit (C.M.C) a transformé la caisse en banque. Ses nouveaux statuts établis le 27 juillet 1997 lui confèrent le statut de «Banque » et de «SPA » sous la dénomination de la CNEP-Banque. Elle est dès lors, soumise aux dispositions du code de commerce, à la loi sur la monnaie et le crédit, notamment aux dispositions relatives aux règles prudentiels de la commission bancaire.

En outre, son capital social est fixés à 14.000.000.000,00 DA, divisé en 14000 actions, d'une valeur de un million chacune. Ces actions sont entièrement libérées et matérialisées par des titres établis au nom de l'unique actionnaire, le trésor public en l'occurrence.

Il est à préciser que le capital social de la CNEP-Banque a été revu à la hausse et atteint 46.000.000.000,00 DA.

Cette transition a métamorphosé la CNEP sur plusieurs plans :

1.2.2.1. Sur le plan commercial

La CNEP/Banque est d'une part, soumise à la libre concurrence pour ses activités. Elle bénéficie du soutien du réseau des banques et établissement financiers et offre les services de

son réseau aux confrères. D'autre part, elle perd le monopole des produits qu'elle commercialise, cela l'amène à la recherche d'une plus grande maîtrise de ses charges et de diversification de ses activités pour faire face à la concurrence.

Elle est habilitée à effectuer toutes les opérations de banque définies par la loi et l'ordonnance sur la monnaie et le crédit, à l'exclusion, dans un temps, des opérations de commerce extérieur. Elle peut donc :

- Recevoir et gérer des dépôts, indépendamment de leur durée et de leur forme.
- Émettre des crédits à court, moyen et long terme sous toutes leurs formes.
- Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription contracter tout emprunt.
- Accorder des prêts, sous n'importe quelle forme, en plus de ceux destinés au financement du logement.
- Donner toute acceptation, caution, aval et garantie : Effectuer toute opération sur valeurs mobilières aux conditions légales et réglementaires.
- Effectuer généralement toute opération financière, commerciale, industrielle et mobilière se rattachant directement ou indirectement à son objet ou susceptible d'en faciliter le développement ou la réalisation.

1.2.2.2. Sur le plan institutionnel

La banque est placée sous le contrôle de la banque d'Algérie et de la commission bancaire. Quant à sa politique de développement, cela relève de la responsabilité de son conseil d'administration. En ce qui concerne la mise en œuvre de cette politique, elle est sous la responsabilité des dirigeants de la banque. En tant que membre de l'association des banques et établissements financiers (ABEF), la banque est tenue de participer aux projets interbancaires.

1.2.2.3. Au niveau du système Bancaire

La CNEP, en tant que caisse, ne pouvait octroyer de crédits qu'à concurrence de ses ressources.

Aujourd'hui, en tant que banque, elle peut faire plus de crédits que ses seules ressources l'autorisaient. En fait, elle dispose d'un pouvoir de création monétaire et a accès au refinancement auprès de la Banque d'Algérie. Elle peut également délivrer des chèquiers à ses clients et leurs ouvrir des comptes à vue (comptes courants aux entreprises et comptes chèques aux associations). En résumé :

Chapitre03 : Déroulement d'une mission d'audit interne au sein de la Direction régionale commercial CNEP-Banque d'ANNABA

- Elle a acquis le pouvoir de création monétaire.
- Elle peut délivrer des chèquiers aux clients et leur ouvrir des comptes à vue.
- Elle a accès au refinancement de la banque d'Algérie.

1.2.2.4. En matière de politique monétaire

La banque doit être intégrée dans différents dispositifs mis en place par la Banque d'Algérie pour garantir la stabilité financière du pays. Tout d'abord, son bilan doit être intégré dans les statistiques monétaires pour permettre une surveillance efficace de l'économie algérienne. De plus, elle doit être soumise au système de contrôle de la Banque d'Algérie pour favoriser une gestion rigoureuse de ses activités. Enfin, la banque doit adhérer aux mécanismes de garantie des dépôts, tels que les réserves obligatoires, pour renforcer la protection des clients et accroître la confiance dans le système bancaire du pays. Ces différentes mesures visent à créer un cadre réglementaire solide pour les banques en Algérie et à maintenir un environnement économique stable.

1.3. La CNEP-Banque en chiffres

Société par actions au capital social de 46.000.000.000,00 DA.

Au 31 décembre 2020

Figure 04 : La CNEP-Banque en chiffres.

- **219 Agences**
- **15 Directions des Réseaux Commerciaux**
- **200 Distributeurs Automatiques de Billets (DAB)**
- **47 Guichets Finance Islamique**
- **16 Agences Automatiques**
- **4147 Collaborateurs**
- **9 023 197 Comptes Clients**
- **Plus de 300 000 Contrats d'Assurance Commercialisés**

- **Produit Net Bancaire (PNB) : 37 362 Millions DA.**
- **Résultat Brut d'Exploitation (RBE) : 22 405 Millions DA.**
- **Résultat d'Exploitation (RE) : 4 268 Million DA.**
- **Résultat Net : 3 596 Millions DA.**

- **Total du Bilan : 1 568 379 Millions DA.**
- **Total des Ressources Clientèles Cumulées : 1 320 786 Millions DA.**
- **Emplois Clientèles : 1 187 705 Millions DA.**
- **Encours de Crédits Immobiliers : 493 179 Milliards DA.**
- **Encours de Crédits promoteurs : 253 646 Millions DA.**
- **Encours de Crédits entreprises : 435 799 Millions DA.**
- **Encours des Autres Crédits : 5 081 Millions DA.**

Source : www.cnepbanque.dz Consulté le 05/03/2023 à 17 :57.

Au 31 décembre 2020, la CNEP-Banque a réalisé des résultats positifs peuvent être un indicateur de la solidité financière de la banque.

2. Les Différentes activités et les Opérations de la CNEP-Banque

Depuis le changement de ses statuts, la CNEP-Banque a entamé une diversification de ses activités ainsi que leurs opérations, elle propose de nouveaux produits d'épargne et de crédits à ses clients avec la possibilité d'ouverture de comptes de chèques et la délivrance de la carte interbancaire.

2.1. Les opérations de la CNEP-Banque

➤ La réception des fonds du public

Toutes les agences de la CNEP-Banque sont habilitées à collecter de l'épargne A cet effet, elles sont tenues à une gestion efficace des comptes et des opérations de la clientèle dépositante

Les produits de placements offerts à la clientèle sont :

- Livret d'Epargne Logement (LEL).
- Livret d'Epargne Populaire (LEP).
- Dépôt à terme logement (DAT).
- Dépôt à terme banque (DAT).
- Bons de caisse (BDC).

Avec le développement de la technologie, la CNEP-Banque a mis en place d'autres produits comme :

- Cartes Epargnes (CE).
- Cartes Inter bancaire (CIB).

D'autres ressources à vue sont collectées à travers les comptes courants et les comptes chèques ouverts aux entreprises et aux particuliers.¹

➤ Les opérations de crédit

Bien que la gamme de crédits proposés par la CNEP-Banque soit de diverses natures et s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, le plus gros de ses financements reste orienté vers le secteur de l'habitat.¹

¹ Documents interne de la CNEP-Banque.

Les crédits aux promoteurs immobilières il s'agit des :

- Crédits proposés aux promoteurs immobiliers publics ou privés, dans le cadre des programmes de construction de logements. La décision d'octroi de ces crédits est prise au niveau central.
- Crédits destinés aux besoins d'investissement et d'exploitation des entreprises industrielles et commerciales, la décision d'octroi de ces crédits est prise au niveau central.²

Les crédits aux particuliers, il s'agit des :

- Crédit «logements» tels que les crédits octroyés pour : la construction de logement individuel ou en coopérative, l'achat des logements auprès d'un promoteur public ou privé, l'achat auprès des particuliers des logements anciens, l'achat de terrain pour la construction, l'aménagement ou l'extension de logement et puis récemment encore, le crédit hypothécaire « jeun » et le crédit pour la location de logement.
- Crédits à la consommation, crédits pour l'acquisition de véhicules neufs auprès des concessionnaires agréés « confort » pour l'acquisition de biens ménagers, follingues en Algérie. La délégation de pouvoir et de décision aux agences en matière d'octroi de crédits, a pour objectif d'assurer l'efficacité dans la gestion des dossiers de crédits.

En effet, cette gestion regroupe des travaux administratifs, financiers et juridiques, effectués depuis l'arrivée de la demande du prêt jusqu'à sa mobilisation et pendant la durée de sa vie et donc de sa gestion (recouvrement des échéances, déclaration en contentieux, etc....).³

➤ **La Gestion des mouvements de paiement mis à la disposition de la clientèle**

L'agence est chargée de la gestion des moyens de paiement qu'elle met à la disposition de sa clientèle. Il s'agit des chèques, des cartes magnétiques, des virements, etc....⁴

➤ **Les autres fonctions assurées au niveau de l'agence**

Les fonctions de structure :

¹ Idem.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Idem.

Les agences doivent assurer une gestion efficace, sur le plan comptable financier. Des opérations qu'elles traitent quotidiennement (enregistrement des opérations. transmission des états comptables, pointage des comptes et soldes, gestion de trésorerie en fonction du plafond autorisé, l'élaboration du budget, le contrôle comptable, etc....).¹

La fonction administrative :

L'agence doit assurer, elle-même, le suivi et la gestion de son budget ainsi que la prise en charge des différents aspects liés à son fonctionnement (moyens humains et matériels). De ce fait, elle est chargée de :

- Réceptionner et centraliser toute information lui permettant de participer à l'élaboration de son budget, de suivre toutes les phases de sa révision et d'élaborer des états périodiques de consommations en vue d'analyser les éventuels écarts et les dépassements budgétaires et de prendre des actions correctives.
- Suivre les plans de formation du personnel.
- Assurer ses approvisionnements (imprimés, fournitures de bureau, etc....), le bon état de marche de toute installation d'exploitation mis à sa disposition et veiller à l'entretien et la sécurité de ses locaux.
- Elaborer les états périodiques prévus réglementairement.²

La fonction commerciale :

L'agence doit assurer son développement sur le plan commercial par l'amélioration des ventes des produits de la CNEP-Banque et de la gestion du marketing local conformément aux directives de la direction générale et la stratégie développée en la matière par la direction du marketing.

A cet effet, elle est, par exemple, habilitée à :

- Réaliser toute étude économique de produits ou de marchés.
- Diffuser tout article publicitaire.
- Accueillir et informer sa clientèle et répondre à ses doléances.
- Suivre et analyser ses résultats.³

¹ Idem.

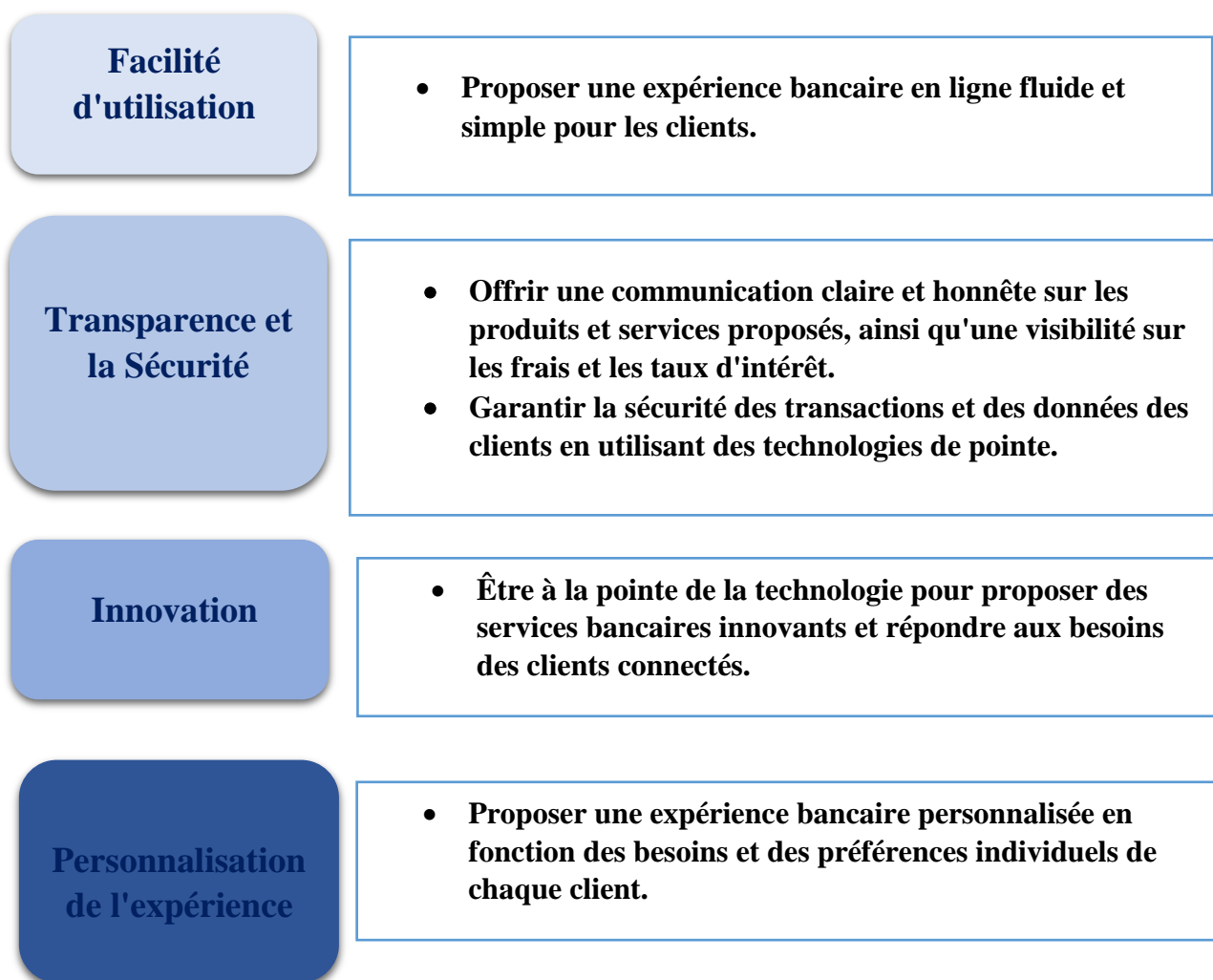
² Idem.

³ Idem.

2.2. Les valeurs d'une banque digitale

Les valeurs d'une banque digitale sont les suivantes :

Figure 05 : Les valeurs d'une banque digitale.



Source : document interne de la CNEP-Banque.

Les valeurs des banques digitales sont liées à leur volonté de proposer une expérience bancaire simplifiée, transparente, agile et personnalisée pour répondre aux besoins des clients d'aujourd'hui.

2.2.1. Les services digitaux de la CNEP-Banque

Les différents services digitaux de la CNEP-Banque sont : E-banking, E-paiement, DAB, GAB, TPE (Terminal de Paiement Electronique).

3. La structure organisationnelle de la CNEP-Banque

La CNEP-BANQUE est dotée d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration, son contrôle est assuré par deux commissaires aux comptes. Son organisation est fixée par les dispositions de la décision réglementaire n°78-85 du 25 novembre 1995, elle a évolué au fur et à mesure de la diversification de ses activités. Il y a trois niveaux de structures ¹ :

3.1. Les structures centrales

Centralement, l'autorité du Directeur Général (DG) de banque s'exerce par l'intermédiaire de sept directeurs généraux adjoints (DGA), ces directeurs ont pour missions, chacun dans son domaine, l'animation, la coordination, l'assistance et le suivi des activités des directions centrales placés sous leurs autorités.

En vue de mieux maîtriser et suivre les fonctions fondamentales de la CNEP-Banque, exercé fondamentalement aux niveaux des agences. Des directions générales chargées de l'assainissement, du contrôle de l'épargne, des engagements et de la comptabilité, ont été mise en place, sont aussi rattachées au DG de la direction de l'inspection général et la direction de l'audit interne.

3.2. Les Directions Régionales Commerciaux

Les Directions Régionales (appelées également Directions de Réseaux) constituent le maillon intermédiaire entre les agences et les directions du siège. Elles exercent toute fonction déléguée par la Direction Générale.

L'article premier de la Décision Réglementaire n° 74-95 du 21 Novembre 1995, fixant «l'organisation des directions régionales », définit cette dernière comme « structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans sa circonscription territoriale définie par voie réglementaire ».

Les missions dévolues à ces Directions sont prises en charge par des directeurs de réseaux commerciaux assistés, chacun, par des chefs de département (Contrôle, Personnel et Moyens, Financement, Comptabilité et Budget, Informatique, Recouvrement des créances, Commercial).

¹ Documents interne de la CNEP-Banque.

La CNEP-Banque compte actuellement quinze (15) Directions Régionales et deux cent dix-neuf (219) Agences d'exploitation couvrant l'ensemble du territoire national.

3.2.1. Direction de réseau commercial d'ANNABA

La direction du réseau commercial d'ANNABA a été créée le 02 janvier 1992, avec le code « 300 », son siège social se trouve à la dresse suivante : rue 06 Ahcéne Chaouch Azzedine, Beau séjour –ANNABA-

La Direction de Réseau Commercial d'Annaba est sous l'autorité de directeur du réseau commercial, il est responsable du bon fonctionnement, suivi et contrôle des activités de sa direction, de la mise en œuvre des attributions qui lui sont dévolues, de la rentabilité des activités des agences relevant de son autorité et de l'amélioration des résultats commerciaux de sa « DRC ».

3.2.1.1. Les agences rattachées à la Direction Régionale d'ANNABA

Dix-neuf (19) agences sont rattachées à la Direction Régionale d'ANNABA. Qui sont :

Tableau02 : Les agences rattachées à la Direction Régionale d'ANNABA.

La wilaya d'ANNABA	La wilaya d'EL TARF	La wilaya de Souk-Ahras	La wilaya de Tebessa	la wilaya de Skikda	La wilaya de Guelma
Agence Annaba wilaya : Code « 301 »	Agence Drean : Code « 313 »	Agence Souk-Ahras : Code « 315 »	Agence Tebbessa : Code « 306 »	Agence Skikda wilaya : Code « 307 »	
Agence Plaine ouest : Code « 302 »	Agence El Tarf : Code « 314 »	Agence Sedrata : Code « 316 »		Agence Harrouch : Code « 308 »	Agence Guelma wilaya : Code « 311 »

Agence Ben badis : Code « 303 »	Agence El kala : Code « 317 »			Agence Azzaba : Code « 309 »	Agence Oued zenati : Code « 312 »
Agence 17 octobre : Code « 304 »				Agence Collo : Code « 310 »	
Agence EL hadjar : Code « 305 »				Agence Skikda : Code « 318 »	
Agence El djaouhara : Code « 319 »					

Source : Document interne de la banque.

Nous constatons que les agences rattachées à la Direction Régionale d'Annaba sont réparties sur 6 wilayas cela est importante pour la qualité du service client et la performance commerciale de la CNEP-Banque.

3.2.1.2. Les missions du Direction Régionale d'ANNABA

- Assurer le développement commercial de sa DRC et donc, des agences qui lui sont rattachées
- Veiller à la réalisation des objectifs commerciaux assignés à sa DRC : Animer les campagnes commerciales au niveau régional et local
- Démarcher la clientèle, collecter les ressources et distribuer les crédits dans le cadre de la politique de la Banque arrêtée en la matière

- Examiner les demandes de crédit dans les délais réglementaires Planifier le développement de son réseau de distribution
- Décider avec les autres membres du Comité de Crédit, des engagements de la DRC conformément aux pouvoirs qui lui sont conférés :
- Se prononcer toujours dans le cadre du Comité de crédit, sur les engagements qui sont du seuil de compétence de la Direction Générale
- Commercialiser les logements réalisés dans le cadre de la promotion immobilière directe ou de la location-vente
- Assurer l'appui et l'assistance nécessaires en matière administrative, logistique, comptable, juridique et informatique aux agences
- Suivre la mise en œuvre des textes réglementaires régissant la protection du patrimoine
- Gérer et évaluer les ressources humaines de la DRC et participer à l'élaboration
- des programmes de formation les concernant : Mobiliser au profit des agences relevant de l'autorité hiérarchique de la DRC.
- l'ensemble des moyens humains, matériels et informatiques, dont est pourvue la DRC et saisir, en cas d'écart justifié, les structures centrales compétentes.
- Mettre en œuvre la politique de sécurité de la Banque et engager toute action
- requise à l'effet de préserver la sécurité des biens et des personnes. Contrôler, sur site, le respect des normes réglementaires prescrites en matière d'hygiène et de sécurité.
- Contrôler et superviser les activités des services de la DRC et des agences : Contrôler la conformité des opérations effectuées par les agences relevant de la DRC avec la législation et la réglementation en vigueur en matière de prévention et de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.
- Assurer un suivi proactif des activités des agences relevant de la DRC
- S'assurer de la mise en œuvre des recommandations contenues dans les rapports des organes de contrôle internes et externes à la Banque Effectuer des visites périodiques aux agences de rattachement sanctionnées par des compte-rendu aux structures centrales compétentes.

3.2.1.3. Département contrôle de la direction de réseaux commercial d'Annaba

Le Département contrôle de la DRC a été créé le 02 mai 2002, par une décision administrative n° 402/2002, ce département est sous l'autorité de la direction Adjoint chargée des risques et rattaché fonctionnellement à la DRC, elle se compose d'un chef de département et des contrôleurs, leurs nombre variées par rapport au volume d'activité et le contrôle exercé par ce département d'effectue au niveau de toutes les agences rattachées à la DRC.

3.2.1.3.1. Mission du département contrôle

- Exploiter et analyser les reportings émanant des agences, notamment la fiche de contrôle permanent.
- Exploiter et analyser les reportings émanant des différents départements de la Direction du Réseau Commercial « DRC » de rattachement.
- S'assurer de l'efficacité et de la fiabilité des contrôles réalisés dans le cadre du contrôle de premier niveau.
- Élaborer les reportings consolidés des résultats du contrôle de premier niveau établis par les agences et les autres départements de la DRC et assurer leur transmission aux responsables centraux de contrôle de deuxième niveau concernés.
- Suivre les anomalies et les dysfonctionnements relevés par le contrôle de premier niveau.
- Contrôler les comptes et les opérations à risque.
- Effectuer, à la demande des structures centrales chargée du contrôle de deuxième niveau et/ou du DRC, des missions de contrôle de la régularité et de la conformité des opérations effectuées au niveau des agences et de la DRC par volet d'activité et ce, conformément aux textes et procédures réglementaires en vigueur.
- Etablir les rapports de missions de contrôle et les transmettre aux responsables des structures centrales de contrôle de deuxième niveau ayant été à l'origine de la mission ainsi qu'au DRC de rattachement.
- Suivre le redressement, dans les délais requis, des anomalies relevées dans le cadre du contrôle de deuxième niveau.
- Recenser les incidents signalés par les agences de rattachement et les autres départements de la DRC ayant trait aux risques opérationnels, et procéder à leur déclaration à la structure centrale concernée et ce, conformément à la procédure en vigueur.

- Informer les responsables au niveau régional et central de toute anomalie, dysfonctionnement ou problème rencontré lors des contrôles effectués.
- Proposer des actions et des mesures à entreprendre pour optimiser les contrôles.
- Elaborer les rapports d'activité du département contrôle.

3.2.1.4. Département informatique

Il est chargé de :

- Intervention technique pour les comptes des agences.
- Assister les agences sur le plan matériel.
- La gestion du réseau.
- Préparation des équipements informatiques nécessaires (PC, les onduleurs, les armoires de connexion etc...).

3.3. L'agence CNEP-Banque

L'organisation des agences de la CNEP-Banque est définie par Décision Réglementaire n° 75-95, au sens de cette décision, l'agence est une structure d'exploitation décentralisée dont le directeur est placé sous l'autorité du directeur du réseau commercial auquel elle est rattachée administrativement.

La CNEP-Banque compte deux cent dix-neuf (219) agences-ci peut relever des catégories en fonction du niveau d'activité déployée et ce conformément au dispositif en vigueur, celle « principale, A, B, C ».

Notons qu'en plus de ces agences, des guichets au niveau des services des postes et Télécommunications sont mis à la disposition de la CNEP-Banque pour la collecte des ressources au moyen de CEP (Livret d'Épargne Logement) et de CEP (livret d'épargne populaire).

3.3.1. Présentation de l'agence auditée

- Agence : BEN BADIS-ANNABA- code « 303 ».
- La création : juin 1983.
- Catégorie de l'agence : B (propriété CNEP-Banque).
- Adresse : Rue AHCENE CHAOUCH au centre-ville de la wilaya d'ANNABA.

- Etat des lieux : l'agence comprend, le front office (les guichets, chargé de la clientèle, service d'accueil et la directrice adjointe), et le Back office (la directrice d'agence, le service secrétariat des engagements et le service opérations bancaires et administratives).

3.3.1.1. Les missions de l'agence CNEP-Banque

Sous l'animation, la coordination et la supervision d'un Directeur, l'agence CNEP-Banque a pour principales missions d'assurer le développement et la rentabilité de son fonds de commerce dans le cadre des objectifs qui lui sont assignés :

- Rechercher des ressources et des affaires qu'elle traite dans le cadre des orientations et instructions en vigueur.
- Recueillir les besoins exprimés ou potentiels de la clientèle et contribuer à leur satisfaction.
- Ouvrir en vue d'une bancarisation optimale de population en drainant, le maximum des ressources vers ses caisses et placer ses services et produits auprès de ses relations en adéquation avec les contraintes de trésorerie et de rentabilité.
- Exécuter les opérations de la clientèle et assurer leur comptabilisation dans le cadre des procédures comptables en vigueur.
- Veiller à la gestion rigoureuse, la préservation, la maintenance et la sécurité du patrimoine immobilier et mobilier de la banque.
- Veiller à l'utilisation rationnelle et optimale des ressources humaines et matérielles mises à la disposition de la structure
- Assurer un contrôle de premier niveau inhérent à l'accès des utilisateurs au système d'information ainsi que la validation des événements en vue de garantir le bon déroulement des opérations.
- Pour remplir sa mission, l'agence dispose d'un personnel de démarche destiné à dynamiser la fonction commerciale et d'un personnel qui assure la gestion administrative et technique de l'agence.
- En effet, en sus des opérations de banque (réception des fonds du public, opérations de crédit, mise à disposition et gestion des moyens de paiement), il

incombe à chaque agence d'assurer des services de structures (comptabilité, administration, etc....).

- Les missions dévolues à chacune de ces agences tournent alors essentiellement autour des attributions exposées ci-dessous et des opérations qu'elles sont habilitées à effectuer.

Conclusion

En conclure que, La Séparation des tâches est affirmée dans la CNEP-Banque chaque, employé est responsable de différentes taches dans la banque c'est ce qui permet d'éviter les conflits d'intérêts et les risques de fraudes (**Figure05/06/07**).

La CNEP-Banque offrir à ses clients des services digitaux et en rappelons que les services digitaux au sein de la CNEP-Banque : E-Banting, E-paiement, DAM, GAB et le TPE (Terminal de Paiement Electronique).

Section 02 : Réalisation de la mission d'audit du processus d'E-paiement

A travers cette section, nous exposons la méthodologie de la réalisation de la mission d'audit du processus d'E-paiement qu'est l'échantillon sélectionné. Cette mission d'audit se focalisera d'examiner la digitalisation du processus d'E-paiement en vue de déterminer la démarche de l'audit interne à l'ère de la transformation digitale.

1. La méthodologie de recherche

Afin de répondre à la problématique de recherche portant sur l'impact de la transformation digitale sur la démarche de l'audit interne au sein des banques. A cet effet, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne en utilisant tous les outils nécessaires en support. Parmi ces outils, le questionnaire de contrôle interne (QCI) qui est considéré comme l'outil le plus adapté pour la réalisation de cette mission. Mais d'autres outils tels que l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire seront également utilisés lors de déroulement de la mission pour atteindre les objectifs fixés de manière optimale.

1.1. Mission d'audit interne

La mission d'audit interne implique souvent la collecte d'informations sur les processus. Cette collecte d'informations peut se faire à travers un questionnaire de contrôle interne (QCI) qui est soumis aux personnes impliquées dans le processus audité. Les entretiens avec la direction responsable sur le processus sont également une méthode courante pour collecter des informations supplémentaires, évaluer les performances et discuter des observations et des recommandations à faire suite à l'audit.

1.2. Déroulement d'une mission d'audit

Pour mener une mission d'audit interne de processus d'E-paiement au sein de l'agence CNEP Ben Badis d'Annaba, notre travail doit diviser en quatre phases qui sont :

- Phase de préparation.
- Phase de réalisation.
- Phase de conclusion.
- Phase de suivi.

1.2.1. Phase de préparation

La phase de préparation est la première étape où nous avons réalisé les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Nous avons pris connaissance du processus à auditer (processus d'E-paiement) et déterminer les objectifs et les activités clés de la mission. Et aussi, nous avons prendre connaissance du référentiel applicable relatif au sujet à auditer qu'est « l'audit de la transformation digitale de processus d'E-paiement ainsi que la gestion des risques liés à ce processus ». Afin de fournir des recommandations pour améliorer les pratiques actuelles.

- Les outils et les documents utilisés dans cette phase sont :
 - Lette de mission (**voire l'annexe N°01**).
 - Questionnaire de contrôle interne (**voire l'annexe N°02**).

1.2.2. Phase de réalisation

Après la définition des objectifs lors de la phase de préparation, nous avons procéder à des tests pour évaluer ces derniers dans la phase de réalisation. Ces tests pourront varier selon leur nature, dans cette mission ce sont : les observations, analyse de bases de données, entretiens et le questionnaire de contrôle interne.

1.2.3. Phase de conclusion

Une fois les tests conclus, nous avons répertoriés systématiquement les résultats de leurs tests dans un rapport explicatif comportant des Fiches d'Observations (FO).

A cette étape-là, nous avons formulé une opinion. Et fournirent des recommandations, afin de trouver des solutions adéquates et efficaces pour améliorer les pratiques actuelles.

1.2.4. Phase de suivi

Nous avons s'assurant et vérifiant que les solutions mises en place fonctionnent sur la base des recommandations d'audit interne et sont toujours adaptées aux besoins.

2. Les étapes de déroulement de la mission

2.1. L'objectif de choix de la méthode

Pour cette mission, il est recommandé d'utiliser un questionnaire de contrôle interne ainsi que des entretiens pour collecter les données à chaque étape du processus et comprendre comment les processus fonctionnent. Ces méthodes sont le plus appropriées pour répondre aux exigences de la mission et obtenir des informations fiables et pertinentes.

2.2. La réalisation de la mission d'audit

- **La méthode choisie :** mission d'audit par un QCI (**voire l'annexe N° :02**).
- **L'agence auditée :** L'agence CNEP Ben Badis Annaba code : « 303 ».
- **Moyen de distribution des questionnaires :** nous avons réalisés réellement un questionnaire face à face avec les responsables concernée et aussi des entretiens non directifs et semi directif.

2.3. L'élaboration et la structure du QCI de la mission d'audit

Comme tout questionnaire, le questionnaire de contrôle interne constitue un cadre que l'auditeur doit adapter en fonction du contexte au fur et à mesure du déroulement de l'entretien.

L'ensemble des questions doivent être précises, claires et pertinentes. Celles-ci sont regroupées en volets ou en catégories.

Dans notre mission, les questions fermées sont regroupées en quatre catégories comme suit :

- ✚ La digitalisation du processus de paiement.
- ✚ La sécurité des informations du processus d'E-paiement.
- ✚ Les risques et les contraintes liées au processus d'E-paiement.
- ✚ Les technologies et les compétences requises.

3. Les aboutissements de la mission d'audit

3.1. Le rapport d'orientation

3.1.1. Introduction

L'E-paiement fait désormais partie intégrante du quotidien des consommateurs et des entreprises dans le monde entier. Les banques ont joué un rôle crucial dans la promotion de cette technologie.

Donc le cadre d'élaboration de mémoire de fin d'étude intitulé : « l'audit interne à l'ère de la transformation digitale au sein des banques » nous avons effectué une mission d'audit interne au sein de l'agence CNEP Ben Badis Annaba.

Cette mission d'audit se focalisera d'examiner la digitalisation du processus d'E-paiement ainsi que la gestion des risques liés à ce processus. En vue de fournir des recommandations pour améliorer les pratiques actuelles.

3.1.2. Objet de la mission

Cette mission est d'auditer de la transformation digitale des processus d'E-paiement ainsi que la gestion des risques liés à ce processus. Afin de fournir des recommandations pour améliorer les pratiques actuelles.

3.1.3. Le champ d'action

Pour atteindre les objectifs, nous allons fixer un champ d'action au niveau de :

- La direction d'audit interne CNEP-Banque.
- La direction de réseau commercial CNEP-Banque Annaba.
- Le département contrôle.
- Le département informatique.
- L'agence CNEP Ben Badis Annaba code: « 303 ».

3.1.4. Référentiel

Lors de cette mission d'audit nous nous sommes référés aux documents suivants :

➤ Externe :

- La loi sur le commerce électronique.
- La loi de finance N° 28.
- La norme ISA 315 « prise de connaissance de l'environnement informatique de l'entreprise auditée ».

➤ Interne :

- Fiches méthodologiques : Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.

- Procédure du processus d'E-paiement au niveau de la CNEP-Banque (voir l'annexe N° : 03).
- Guide d'utilisation E-Banking CNEP-Banque.

3.1.5. Période de réalisation de la mission

La période de réalisation de la mission d'audit interne est de deux mois.

3.1.6. Objectifs de la mission

- Assurer que les composantes et les étapes du processus d'E-paiement sont intégralement digitalisés et soit en conformité avec les normes et les réglementations.
- Evaluer et examiner la sécurité, si elle est suffisante pour garantir la protection des informations sensibles.
- Garantir que les risques et les contraintes associés au processus d'E-paiement ont été prises en compte et corrigées.
- Vérifiez que les compétences et les technologies requises pour garantir la fiabilité, l'efficacité et la performance optimale d'E-paiement sont disponibles.

3.1.7. Méthodologie

La démarche méthodologique abordé est celle généralement admis dans la profession : prise de connaissance du processus auditée (E-paiement), les travaux de vérification et enfin ,rédaction et diffusion de rapport ,les techniques et méthodes d'audit que nous avons utilisé dans cette mission d'audit pour collecter les données, les analyses et les interpréter sont : le questionnaire de contrôle interne, les entretiens non directif et semi directif, l'analyse documentaire et les observations sur le terrain.

Afin d'atteindre les objectifs fixés. Nous avons suivi les étapes suivantes :

➤ Etape 01 :

La première étape avant la vérification est de comprendre et prendre connaissances du processus d'E-paiement dans sa globalité. Sur ce nous avons requis à la direction de l'audit interne, département contrôle ainsi que le département informatique et l'agence CNEP Ben Badis les documents suivants :

- Feuille de route digitale de la CNEP-Banque.
- Bilan digital de la CNEP-Banque.

- Les procédures du processus d'E-paiement.
- Diagramme d'activité du processus d'E-paiement.
- Cinématique de gestion du processus d'E-paiement.

1. Le bilan digital de la CNEP

Le bilan digital d'une banque comprend l'ensemble des éléments qui permettent d'évaluer la performance de la banque en matière de transformation digitale. Voici quelques éléments pris en compte dans le bilan digital de la CNEP-Banque :

➤ Les canaux de distribution en ligne :

- Application mobile :

La CNEP-Banque a développé une application mobile pour les clients qui souhaitent accéder à leurs comptes en déplacement. L'application mobile permet aux clients de payer des factures, de faire des virements et d'autres transactions financières.

- Réseaux sociaux :

La CNEP-Banque est présente sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn et Instagram. Pour interagir avec leurs clients et pour promouvoir leurs services et produits. Les réseaux sociaux peuvent également être utilisés pour répondre aux questions des clients et pour publier du contenu informatif sur les services de la banque.

➤ Les produits et services digitaux :

La CNEP-Banque offre une large gamme de services en ligne, notamment la gestion de compte, les transferts de fonds, les paiements en ligne, l'application mobile et l'accès aux informations sur les produits et services bancaires.

➤ Sécurité et confidentialité :

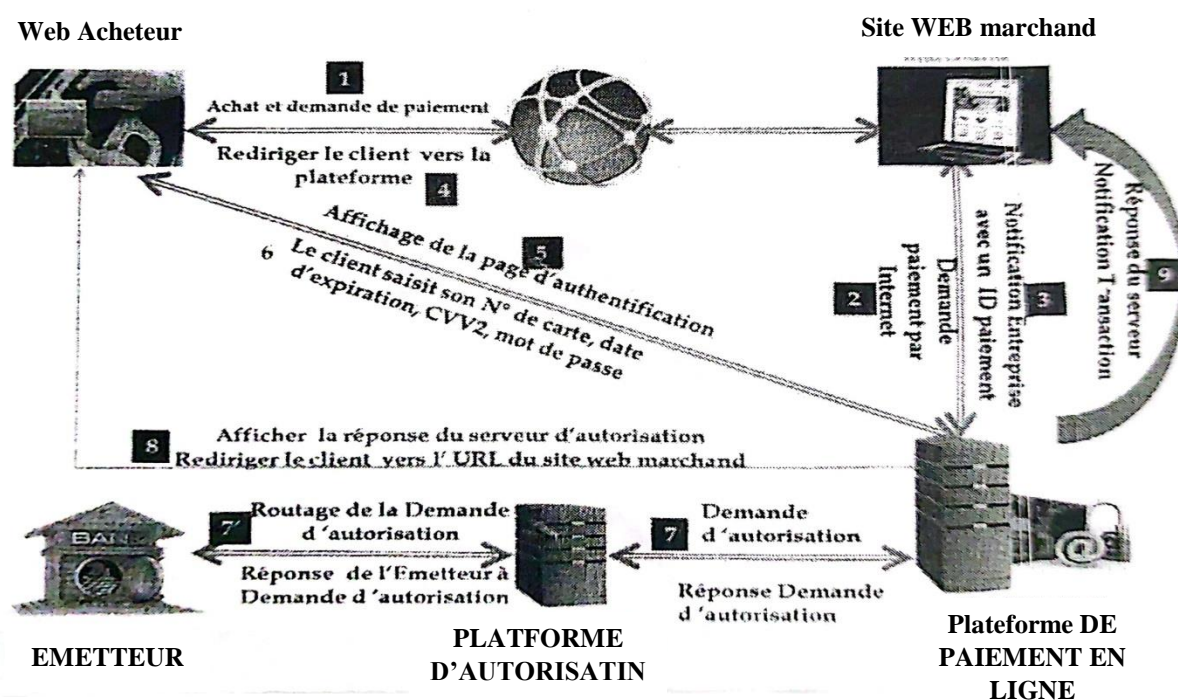
La CNEP-Banque met en place des systèmes de sécurité robustes et de haut niveau de chiffrement pour protéger les données clients, ainsi que des protocoles de vérification pour les connexions bancaires en ligne (les transactions en ligne).tel que :

- Norme PCI-DSS (Payment Card Industry Data Security Standard).

- Certificat SSLI. (Secure Sockets Loyer).
- Le protocole : 3D Secure.

2. Cinématique de gestion du processus d'E-paiement

Figure 06 : Cinématique de gestion du processus d'E-paiement.



Source : Document interne de la CNEP-Banque.

- Achat et demande de paiement :

- ✚ Sélection du ou des produits désiré(s).
- ✚ Validation du détail de l'achat (quantité, prix,...).
- ✚ Acceptation des conditions générales de vente.
- ✚ Choix du mode de paiement.

- Autorisation des transactions :

Les clients peuvent être autorisés à effectuer des paiements en ligne après avoir respecté certaines conditions et restrictions, telles que la vérification automatique du solde du compte, un mot de passe de vérification supplémentaire,...etc.

- Traitement des paiements :

Les paiements effectués peuvent être traités immédiatement après la vérification de l'identité et de la disponibilité de fonds sur le compte. Les frais de transaction peuvent également être calculés et déduits automatiquement du solde du compte du client.

- Gestion des transactions :

Les transactions effectuées peuvent être enregistrées automatiquement dans le système de gestion de la banque, et les clients peuvent y accéder en ligne pour consulter le statut de leurs paiements. Les transactions peuvent également être classées et regroupées pour une analyse ultérieure.

- Prévention de la fraude :

La CNEP-Banque peut utiliser des systèmes de surveillance automatisés pour détecter les activités suspectes liées à l'E-paiement et minimiser le risque de fraude dans les transactions bancaires.

3. La maturité digitale de la banque

La maturité digitale des banques algériennes a considérablement évolué ces dernières années malgré les défis liés à l'environnement réglementaire et économique.

La CNEP a développé une présence en ligne solide avec une application mobile complète offrant des services bancaires complets à ses clients, notamment la consultation de leur compte, le suivi des opérations, le virement, la souscription de produits financiers et l'achat en ligne. Elle propose également des dispositifs de sécurité renforcée pour protéger les transactions de ses clients.

De plus, la CNEP a également mis en place des programmes de formation pour ses employés sur les nouvelles technologies et innovations digitales, ce qui lui permet d'avoir une culture interne d'innovation et de transformation digitale.

Malgré ces avancées, les banques algériennes sont encore confrontées à plusieurs défis, notamment l'amélioration de l'infrastructure digitale, la mise en place d'un cadre réglementaire et la transformation de la culture interne. Cependant la CNEP est sur la bonne voie pour offrir à leurs clients des services bancaires entièrement digitaux et personnalisé.

➤ Etape 02 : Réalisation de la mission

A cette étape-là, nous avons élaboré un Questionnaire de Contrôle Interne(QCI), qui nous a permis de déterminer l'impact et la valeur ajoutée de la transformation digitale sur le processus d'E-paiement ainsi que sur l'audit interne. Et aussi d'identifier les forces, les faibles et insuffisances de ce processus et donc élaboré les constats.

Sur la base de ces constats nous avons établi les Fiche d'Observation (FO) à chaque fois que nous détectons sur le terrain un dysfonctionnement, une erreur ou un risque opérationnel. Ces FO permettent de synthétiser : le problème rencontré, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations. L'ensemble des FO sont inclus dans le rapport d'audit.

➤ Etape 03 : Rédaction du rapport

Le rapport d'audit est un document important qui résume les résultats d'une mission d'audit. Il comprend une introduction, l'objectif, le périmètre de la mission d'audit, les référentiels utilisés, les objectifs à atteindre et les fiches d'observation. Et aussi une conclusion qui résume les résultats de la mission d'audit et les recommandations pour améliorer les pratiques et processus concernés sont également incluses. Le rapport d'audit doit être présenté de manière claire et concise et permet de transmettre les résultats de la mission d'audit aux parties prenantes.

3.2. Le rapport de l'audit

3.2.1. Introduction

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin d'études intitulé : «l'audit interne à l'ère de la transformation digitale au sein des banques », une mission d'audit est programmée au niveau du l'agence CNEP Ben Badis d'Annaba, ainsi que les directions et les départements rattachés.

Cette mission a pour objet, d'auditer la transformation digitale du processus d'E-paiement et la gestion des risques, pour proposer des pistes d'amélioration.

3.2.2. Objet de la mission

Cette mission est d'auditer de la transformation digitale des processus d'e-paiement ainsi que la gestion des risques liés à ce processus. Afin de fournir des recommandations pour améliorer les pratiques actuelles. Et donc pour déterminer l'impact de la transformation digitale sur l'audit interne.

3.2.3. Périmètre d'intervention

Cette mission s'est déroulée du 01/02/2023 au 31/03/2023 au niveau du l'agence CNEP-Banque Ben Badis d'ANNABA code : « 303 ».

3.2.4. Référentiels de la mission

Nous nous sommes référés aux documents ci-dessous :

- La loi sur le commerce électronique.
- La loi de fiance N° 28.
- La norme ISA 315 « prise de connaissance de l'environnement informatique de l'entreprise auditée ».
- Fiches méthodologiques : Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.
- Procédure du processus d'E-paiement au niveau de la CNEP-Banque (**voir l'annexe N° : 03**).
- Guide d'utilisation de site CNEP-Banque.

3.2.5. Les objectifs

- Assurer que les composantes et les étapes du processus d'E-paiement sont intégralement digitalisés et soit en conformité avec les normes et les réglementations.
- Evaluer et examiner la sécurité, si elle est suffisante pour garantie la protection des informations sensibles.
- Garantir que les risques et les contraintes associés au processus d'E-paiement ont été prises en compte et corrigées.
- Vérifiez que les compétences et les technologies requises pour garantir la fiabilité, l'efficacité et la performance optimale d'E-paiement sont disponibles.

Fiche d'Observation

Structure auditée : L'agence CNEP Ben Badis Annaba code : « 303 ».

FRAP N° : 01

Problème :

- Des erreurs de paiement sont survenues pour des transactions traitées en ligne (Erreur sur les transactions).

Fait :

- Le paiement n'a pas été effectué sur le compte de commerçant (le compte de commerçant n'a pas été crédité).

Cause :

- Les erreurs ont été causées par un défaut dans le système de traitement de paiement.

Conséquences :

- La perte de confiance envers la plateforme de paiement en ligne.
- Pertes financières pour le client.
- La réputation de plate-forme de paiement en ligne a été gravement endommagée.

Recommandations :

- Réviser tous les processus de traitement de paiement en ligne.
- Mettre en place un système de notification immédiate des erreurs de paiement.
- Assurer que les systèmes sont bien testés et mis à jour régulièrement.

3.2.6. Les Fiches d'observations

Auditrice stagiaire :

KHENNOUCHI Oumaima

Fiche d'Observation

Structure auditée : L'agence CNEP Ben Badis Annaba code : « 303 ».

FRAP N° : 02

Problème :

- Des informations insuffisantes.

Fait :

- Le personnel de la banque a du mal à informer ou orienter les clients sur ce service d'e-paiement.

Cause :

- Depuis le lancement de ce service par la Banque, une seule formation a été programmée pour les éléments évoluant en agence.
- Volet non pris en charge.

Chapitre03 : Déroulement d'une mission d'audit interne au sein de la Direction régionale commercial CNEP-Banque d'ANNABA

Conséquences :

- Objectif commerciaux compromis.
- Altération de l'image de marque banque.
- Manque d'expérience des employés et les parties prenantes.

Recommandations :

- Nous recommandons à la Direction de formation de programmer une formation en interne au profit des éléments évoluant en agence.

Auditrice stagiaire :

KHENNOUCHI Oumaima

Fiche d'Observation

Structure auditée : L'agence CNEP Ben Badis Annaba code : « 303 ».

FRAP N° : 03

Problème :

- Insatisfaction de la clientèle.

Fait :

- Nom remise du code d'E-paiement au client.

Cause :

- Problème d'effectif disponible pour prendre les demandes des clients.

Conséquences :

- La perte financière pour la banque.
- La continuité de service n'est pas assurée
- La perte des clients
- Ralentir voire bloquer le service d'E-paiement.
- Risque opérationnel élevé.

Recommandations :

- Assurer la continuité d'activité (Obligation réglementaire).
- Prévoir de remplacement.
- Recourir au recrutement externe.

Auditrice stagiaire :

KHENNOUCHI Oumaima.

Fiche d'Observation

Structure auditée : L'agence CNEP Ben Badis Annaba code : « 303 ».

FRAP N° : 04

Problème :

- Prise en charge des réclamations de la clientèle.

Fait :

- Retard dans les délais de traitement de la clientèle.

Cause :

- Sur charge de travail.
- Non transmission de la réclamation à la DDMMP dès sa réception.

Conséquences :

- Perte de clientèle.
- Amplification du problème du SI.
- Risque opérationnel.
- Image de marque de la banque.

Recommandations :

- Nous recommandons de la transmission de réclamation à la DDMMP dès sa réception.
- Nous recommandons d'équilibrer la distribution des tâches au niveau de l'agence.

Auditrice stagiaire :

KHENNOUCHI Oumaima.

3.2.7. Les recommandations

Après l'élaboration des fiches d'observation, nous allons présenter quelques recommandations :

- Mettre à jour les politiques et les procédures d'E- paiement pour inclure des consignes de sécurité supplémentaires pour protéger les informations des clients.
- Améliorer les contrôles de sécurité des transactions en ligne pour réduire le risque de fraude, y compris la vérification de l'identité du client.
- Effectuer une analyse de sensibilité pour déterminer les risques potentiels liés à la sécurité des transactions en ligne et mettre en place des mesures pour les réduire.
- Créer des procédures de gestion de crise pour faire face aux incidents de sécurité et de fraude.
- Assurer une formation continue pour les employés et les parties prenantes concernées pour les sensibiliser aux risques de sécurité et de fraude liés au processus de paiement en ligne. Et ils doivent être correctement formés et informés des dernières tendances en matière de sécurité.
- Réviser régulièrement les politiques et les procédures de paiement pour garantir qu'elles restent à jour et en conformité avec les réglementations et les avancées technologiques.
- La mise en place d'un plan de continuité des activités, la banque doit mettre en place un plan de continuité des activités pour s'assurer que les systèmes d'E-paiement continuent à fonctionner même en cas d'incident majeur ou de sinistre. Ce plan doit être régulièrement testé et mis à jour.

Conclusion

En conclusion, la mission d'audit du processus d'E-paiement a révélé que la CNEP-Banque a pris des mesures de sécurité et de qualité adéquates pour garantir l'intégrité des transactions et protéger les données confidentielles des clients. L'efficacité des systèmes a également été confirmée par les taux élevés des transactions. Cependant, des mesures peuvent rendre le système encore plus efficace. De ce fait, la CNEP-Banque devrait mettre en places les recommandations émises dans ce rapport pour l'amélioration des insuffisances relevées.

Section 03 : Analyse des résultats et recommandations

Afin de tester les hypothèses qui ont été mentionnées au début de la recherche, nous synthétiserons les résultats de la mission puis nous analyserons.

1. Analyse des résultats

1.1. La transformation digitale et la pratique de l'audit interne

Pendant la mission d'audit interne que nous avons réalisé, nous avons pu observer que les auditeurs internes ont continué d'utiliser les mêmes méthodes et outils traditionnels dans leur travail d'audit. Ces méthodes classiques incluent des entretiens, le questionnaire de contrôle interne et les observations. Les auditeurs internes ont également utilisé des logiciels d'audit et des outils d'analyse de données pour faciliter leur travail.

Cependant, il n'y a pas eu de changements notables dans la méthodologie ou les pratiques de l'audit interne depuis l'introduction de la fonction d'audit interne dans les institutions financières, notamment les banques. Les auditeurs internes n'ont pas adopté de nouvelles approches ou de nouveaux concepts pour améliorer leur travail d'audit. Par exemple, il n'y a pas eu de changements significatifs dans l'utilisation de l'approche de l'audit basée sur les risques et l'audit continu.

Les entretiens que nous avons tenus avec les personnes interrogées ont également confirmé qu'il n'y avait pas eu de changements majeurs dans les pratiques et les outils utilisés dans le cadre de l'audit interne. Les répondants ont indiqué que les méthodes traditionnelles étaient toujours les plus couramment utilisées pour effectuer des audits internes dans leur banque.

En somme, il ressort de notre mission d'audit interne qu'il n'y a pas eu de changements significatifs dans la méthodologie ou les pratiques de l'audit interne, malgré les évolutions technologiques et la complexité croissante des activités des institutions financières en générale et des banques en particulier.

2. Analyse des risques

Chaque banque cherche à promouvoir le paiement en ligne. Vu que ce service de paiement constitue une source de revenu assez important, ce souci de rentabilité ne doit pas égarer la banque des risques qu'elle encourt et qui sont à la charge de chacune des parties prenantes. A cet égard, l'intérêt de la banque peut être affecté par les risques suivant :

Risque de dépassement du plafond garanti : lorsque le montant de la prestation ou de la vente dépasse le plafond garanti du commerçant, ainsi que la sanction infligée à l'égard de ce dernier pour non-respect de cette procédure, risque de créer des abus et d'inciter à la fraude par complicité entre commerçant et l'acheteur. De tels faits peuvent entraîner la banque dans des situations conflictuelles et judiciaire.

Risque de majoration des prix : le commerçant peut majorer les prix de ses produits d'une marge correspondant à la commission payée à la banque (pourcentage du prix de vente), ce qui risque d'affecter la promotion de l'activité monétique de la banque.

Erreurs de traitement : Les erreurs de traitement des transactions de paiement peuvent entraîner des débits ou des crédits incorrects sur les comptes des clients, ce qui peut entraîner des pertes financières importantes.

Risque du Fraude : Le processus de paiement peut être compromis par des fraudeurs qui cherchent à accéder aux informations financières des clients et à les utiliser à des fins malveillantes.

Panne des systèmes : Les banques utilisent des systèmes de paiement complexes qui peuvent parfois tomber en panne, ce qui peut entraîner des retards de paiement et des pertes financières pour les clients.

Réglementation : la banque est soumise à une réglementation stricte en matière de paiement, et les non-conformités peuvent entraîner des amendes importantes.

Concurrence : Les banques sont en concurrence pour offrir des services de paiement en ligne plus efficaces et plus rapides, ce qui peut les amener à prendre des risques pour maintenir leur position sur le marché.

Risque de cyberattaques : Les cyberattaques sont une menace constante pour les processus de paiement en ligne dans les banques, car elles peuvent entraîner des pertes financières importantes et compromettre la sécurité des informations des clients.

3. Les recommandations

A ce niveau-là nous recommandons à la CNEP-Banque de :

- Mettre en place des programmes de formation pour ses employés notamment les auditeurs sur les nouvelles technologies et innovations digitales.

- Informer les clients sur l'utilisation et les avantages des paiements en ligne, notamment en matière de sécurité et de praticité.
- Généralisé la digitalisation sur tous les aspects du processus d'E-paiement.
- Assurer la disponibilité et la convivialité du processus de paiement en ligne en veillant à ce que le système soit facile à utiliser, rapide et fiable.
- Offrir une gamme de différents modes de paiement en ligne pour répondre aux besoins des clients et des commerçants.
- Mettre en place un système de gestion des litiges pour permettre aux clients de signaler tout problème lié au processus de paiement en ligne.
- Assurer une veille constante pour identifier les nouvelles tendances et améliorer continuellement le processus de paiement en ligne.
- Assurer que les systèmes sont bien testés et mis à jour régulièrement.
- Collaborer avec des partenaires externes pour offrir des solutions de paiement avancées pour une expérience de paiement plus fluide.
- Encourager l'adoption des paiements en ligne en proposant des avantages et des récompenses tels que des remises pour les transactions effectuées par voie électronique.
- Établir une stratégie de gestion des risques électroniques qui inclut une identification et une évaluation régulières des risques liés aux paiements en ligne, ainsi qu'un plan de réponse en cas d'incident.

Conclusion

Cette dernière section représente l'analyse de résultat et risque, ainsi que la proposition des recommandations touchant les divers aspects du processus digitalisé (E-paiement) qui pourrait faciliter le travail de l'auditeur et améliorer les processus de la banque.

Conclusion du chapitre 03

Nous pouvons déduire suite à ce chapitre que la digitalisation de processus de paiement au sein de la CNEP-Banque c'est une nécessité vitale pour leur pérennité et leur compétitivité sur le marché. La CNEP-Banque doit maintenant considérer l'innovation comme une priorité, car sa méconnaissance peut grandement affecter leur rentabilité et la qualité de leur travail.

Après le déroulement de la mission d'audit interne, nous déduisons que la digitalisation du processus de paiement a besoin de la mise en évidence des risques et des technologies qu'associés pour fournir une analyse plus rigoureuse à leurs clients. Ainsi que, l'activité d'audit étant réglementée et standardisée, la digitalisation doit prendre en compte ces contraintes.

La transformation digitale du processus de paiement permet aux auditeurs d'économiser du temps et de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée.

Conclusion générale

La transformation digitale est un processus inévitable pour les organisations financières qui souhaitent rester compétitives dans un environnement de plus en plus complexe et en constante évolution. En adoptant les technologies digitales et en les intégrant dans leur modèle d'affaires, les organisations financières peuvent augmenter leur efficacité opérationnelle, améliorer leur expérience client, et créer de nouvelles opportunités de croissance.

L'audit interne doit s'adapter aux changements de l'ère de la transformation digitale pour répondre aux attentes et aux besoins des organisations financières, notamment les banques. Le développement des technologies de l'information a modifié les modes de fonctionnement de ces organisations, leur offrant ainsi de nouvelles opportunités de croissance, mais introduisant également de nouveaux risques. Ainsi, l'audit interne doit être capable de comprendre les impacts de la transformation digitale sur l'ensemble des processus de l'organisation et les risques qui y sont associés.

Pour cela, l'audit interne doit se doter de compétences spécifiques et d'outils adaptés pour anticiper et détecter les risques liés à la transformation digitale. En outre, il est important que les auditeurs internes développent une culture de l'innovation et de la progression continue pour suivre les évolutions technologiques et proposer des méthodes d'audit efficaces et pertinentes. Cependant, cette transformation nécessite une réflexion et une adaptation approfondie de l'audit interne afin de garantir un niveau de sécurité et de gouvernance suffisant pour l'ensemble des parties prenantes.

Pour répondre à notre problématique de départ, qui est « Quel est l'impact de la transformation digitale sur la démarche de l'audit interne au sein des banques ». Nous avons réalisé une mission d'audit de processus d'E-paiement au sein de la CNEP-Banque (Agence Ben Badis « 303 » ANNABA).

L'objectif de notre travail est de comprendre l'impact de la transformation digitale sur la démarche de l'audit interne au sein des banques, en identifiant les défis et les opportunités que cette transformation présente pour les professionnels de l'audit interne. La recherche vise à déterminer les outils nécessaires des auditeurs internes pour rester compétitifs et efficaces dans cette ère de transformation digitale et à proposer des solutions pour une intégration réussie de digitale dans l'organisation financière, notamment les banques.

Malgré cela, notre recherche a permis de tirer des résultats qui ont soit confirmé, soit infirmé les hypothèses émises :

- ✓ La transformation digitale a eu un impact important sur les banques, avec une digitalisation croissante des services financiers, la montée en puissance des fintechs, une amélioration de l'expérience client, ainsi qu'un renforcement de la sécurité des données. Les banques ont dû, pour répondre à ces défis, investir massivement dans les technologies de pointe et revoir leur modèle d'affaires afin de rester compétitives dans un environnement de plus en plus axé sur la digitale. Cette transformation a permis d'augmenter l'efficacité opérationnelle et d'offrir des services plus personnalisés qui répondent aux besoins des clients. Ce qui confirme la première hypothèse : la transformation digitale a transformé l'organisation et le fonctionnement des banques et leurs processus opérationnels.
- ✓ La transformation digitale a un impact significatif sur la démarche de l'audit interne. Les nouveaux outils technologiques et les processus automatisés peuvent rendre l'audit plus efficace et plus rapide. Ce pendant ces derniers peuvent également contribuer à l'émergence des nouveaux risques, tels que la cybersécurité et la protection des données personnelles, donc il est important que l'audit interne surveille ces risques. Ce qui valide la deuxième hypothèse : la transformation digitale fait apparaître de nouveaux risques qui devront être pris en considération dans la démarche de l'audit interne.
- ✓ Les principes fondamentaux de l'audit interne restent les mêmes, quelle que soit la nature du processus audité. Cependant, le processus digitalisé présente des particularités qui doivent être prises en compte dans l'audit interne. Ce qui confirme la troisième hypothèse : une mission d'audit interne d'un processus digitalisé d'une banque, est similaire à l'audit interne d'un processus classique.

Les limites et freins de la recherche

Au cours de notre recherche, nous avons été confrontés à plusieurs obstacles tels que :

- La difficulté d'obtenir les documents et les informations nécessaires pour réussir de notre étude.
- La réticence des banques à être auditées.

De nouvelles pistes de recherche peuvent compléter ce travail. En effet, il est intéressant d'étudier : Comment les auditeurs internes peuvent-ils adapter leur approche et leurs

compétences pour aborder les risques de la transformation digitale ? Et aussi, Comment les auditeurs internes peuvent-ils améliorer la communication des risques de sécurité de l'information aux niveaux supérieurs de l'organisation dans le contexte de la transformation digitale?

Bibliographie

Les ouvrages

- Didier, (Vitrac) : PASSEZ EN MODE DIGITAL, édition Gualino, Lextenso, 2019.
- JAQUES, (Renard) : Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, Groupe Eyrolles, paris, 2017.
- OCEANE, (Mignot) : La Transformation Digitale des entreprises, édition Maxima, Paris, 2019.
- PIERRE, (Schik), JACQUES, (Vera) et OLIVIER, (Bourrouilh-Parège) : Audit interne et référentiels de risques, édition DUNOD, France, 2021.

Les articles et les revues

- AIT LEMQEDDEM, (H) et CHOUAY, (J) : « Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne », Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 5, numéro 1, 2020.
- AIT OUHAMMOU, (Meriem) et AIT TALEB, (Nezha) et KHARISS, (Mohammed) : « Quel impact sur les métiers bancaires, cas des banques marocaines », Volume 1, N°1, Janvier- Mars 2019.
- GHANDARI. (Y), OUENZAR, (S) : « l'audit interne à l'ère de la transformation digitale : vers un nouveau rôle-facteurs de succès et challenges », Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 1, Numéro 4, 2022.
- KHELIFA, (Mounia), DERRADJI, (Aissa) : « L'Audit Bancaire (Les types Et L'importance) », feuille de recherche.
- MIESZALA, (Jean-Christophe) : « La révolution technologique des systèmes financiers : l'exemple de la banque de financement et d'investissement « BFI » », Dans Revue d'économie financière, n° 118, 2015.
- MIGHISS, (S) : « L'audit à l'ère de la transformation digitale, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit », Volume 5, numéro 1, 2021.
- ZAAFRANE, (Mansouria) : « L'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire Cadre de référence des banques algériennes », Revue les cahiers du POIDEX, N°06, Septembre 2016.

- ZAOUI, (Asmae) et BOUDAUD, (Fatima) et HASSEB (Mohamed Lamine) : « L'impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire », Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, Volume 05, N°01 ,2021.

Dictionnaires, Manuels et Guides

- Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) : les outils de l'audit interne, 40 fiches pour conduire une mission d'audit, édition EYROLLES, 2013.
- L'Institute of Internal Auditors, L'audit interne et l'audit externe ,2017.
- Le Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (édition 2017) donne la définition de l'audit interne. Cette définition française date du 21 mars 2000. Celle de l'IIA du 29 juin 1999 .dans PIERRE, (Schik), JACQUES, (Vera) et OLIVIER, (Bourrouilh-Parège) : Audit interne et référentiels de risques, édition DUNOD, France, 2021.

Thèse et mémoire universitaires

- ACHIOU, (Amrane), BOUDADA, (Salah) et DJERRAH, (Tarek) : La contribution de l'audit interne à la création de la valeur ajoutée, Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA, Bejaïa, 2017.
- BENHAYOUN SADAFI M, (A) : Audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Mémoire de DCSG, ISCA Rabat, 2001.
- BEZIADE, (C) et ASSAYAG, (S) : L'impact du numérique sur les métiers bancaires, Étude thématique. 2014.
- BOULENOUAR, (N) : Les nouveaux supports de communication TIC, mémoire de magistère, université D'Oran, 2014.
- CHIBI, (Sara) et SADOUDI, (Dyhia) : Audit du Degré de développement numérique d'une organisation Financière, mémoire de master en Science de Gestion, Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2020.
- David, (Fayon) : Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale, Thèse de doctorat en Gestion et management, Université Paris-Saclay préparée à Télécom ParisTech (COmUE), 2018.
- MORGSI, (Fatima Zohra) : L'audit interne face à la digitalisation des institutions financières, mémoire de master en Sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2022.

- PENGAME, A. : Le digital, booster de croissance et de création de valeur pour la banque de détail, Mémoire, marketing et commercialisation, ESIAME, France, 2015.
- RABENARIVOARISON, (Lohataona Haingomampionona) :L'approche par les risques dans l'audit d'une société de zone franche, Mémoire DESS, Université d'antananarivo, 15 Octobre 2013.
- REKOUICHE, (Maya) : Etude d'une démarche d'audit, Mémoire Master en sciences commerciales, EHEC Alger, Juin 2015.
- SEDAIRIA, (Zouhir) :L'audit interne, mémoire de magistère en science de gestion, Université ES-SENIA, Oran.
- SKANDRANI, (Mariam) : Essai d'évaluation de la fonction Audit Interne du cycle Achats/Fournisseurs, mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en finance et comptabilité, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC-Alger, 2017.
- TIOUIDIOUINE, (Sabiha) et AMROUS, (Farida) : La transformation digitale dans la banque en Algérie, mémoire de master en Sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2021.
- TOUAHRIA, (Imene), BOUAFENE, (Faiza) : Le déroulement d'une mission d'audit légal, cycle des immobilisations, Mémoire de Master en Sciences Commerciales, Juin 2019.
- YAHIAOUI, (Assia) et SI-MOUSSA, (Karim) : La digitalisation des services bancaire, mémoire de master en Sciences Financières et Comptabilité, Université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2021.

Textes réglementaires

- Fiches méthodologiques : Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.
- IAASB, Norme ISA 400.
- La loi de finance N° 28.
- La loi sur le commerce électronique.
- La norme ISA 315 « prise de connaissance de l'environnement informatique de l'entreprise auditée ».

Les documents :

- Bank For International, Settlements, Internal Audit Charter, 5 juillet 2021.

Les sites web

- <https://auditopia.com/resources/> Consulté le 05/06/2023 à 20h27.
- <https://cartlyapp.com/comment-la-transformation-digitale-peut-reduire-les-couts-de-votre-entreprise/> Consulté le 04/03/2023 à 02h57.
- <https://fr.slideshare.net/HumanMarketingConsul1/transformation-digitalehistoire>
Consulté le 03/03/2023 à 00h01.
- <https://go.sellsy.com/blog/quest-ce-que-la-transformation-digitale-definition-et-enjeux>
Consulté le 02/03/2023 à 20h03.
- <https://kpmg.com/fr/fr/home/events/2018/06/rencontres-audit-committee-institute-paris.html> Consulté le 06/06/2023 à 03h34.
- <https://leclaireur.fnac.com/article/cp19667-le-cloud-cest-quoi/> Consulté le 06/03/2023 à 17h11.
- <https://mcaseed.com/audit/> consulté le 31/03/2023 à 10:22.
- <https://rfcdigital.com/laudit-numerique-etape-cle-pour-la-transformation-digitale-des-entreprises/> consulté le 27/03/2023 à 17:01.
- <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/digital-transformation-index> Consulté le 02/03/2023 à 23h27.
- <https://www.alphalives.com/digitalisation> Consulté le 04/03/2023 à 03h51.
- <https://www.alphalives.com/digitalisation> Consulté le 06/03/2023 à 21h42.
- <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/business-process/digitalisation-des-processus> consulté le 29/03/2023 à 05:18.
- <https://www.bearingpoint.com/fr-fr/publications-evenements/blogs/blog-finance/quels-enjeux-pour-laudit-interne-%C3%A0-l%C3%A8re-du-digital/> Consulté le 13/03/2023 à 18h50.
- <https://www.calliweb.fr/les-10-etapes-de-la-transformation-digitale-de-votre-entreprise/>
Consulté le 08/03/2023 à 16h55.
- <https://www.cnepbanque.dz/> Consulté le 05/03/2023 à 22:37.
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-client/> Consulté le 11/03/2023 à 02h47.
- <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/blockchain-definition-avantage-utilisation-application> Consulté le 11/03/2023 à 17h57.
- <https://www.etudier.com/dissertations/La-D%C3%A9sinterm%C3%A9diation-Bancaire/445197.html> Consulté le 04/05/2023 à 20h35.
- https://www.ey.com/fr_fr/assurance/l-audit-digital-au-service-de-la-transformation-des-organisations consulté le 27/03/2023 à 21:51.

- <https://www.forstaff.fr/blog/la-transformation-digitale-avantages-et-inconvenients>
Consulté le 03/03/2023 à 17h28.
- <https://www.forstaff.fr/blog/la-transformation-digitale-avantages-et-inconvenients>
Consulté le 04/03/2023 à 04h39.
- <https://www.futura-sciences.com/maison/definitions/finances-fintech-19068/> Consulté le 08/03/2023 à 16h08.
- https://www.google.com/search?q=Le+contr%C3%B4le+interne+face+aux+nouvelles+technologies+digitales&rlz=1C1XXVF_frDZ978DZ978&sxsrf=APwXEdd7e2j3cRSqcxUPrlcUVccyrpOY9Q:1683561087253&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiM0cDkiebAhVWuKQKHSWgB98Q_AUoAnoECAEQBA&biw=1366&bih=625&dpr=1#imgrc=JvtYxawmeoepnM Consulté le 08/05/2023 à 18h14.
- <https://www.hpe.com/fr/fr/what-is/digital-transformation.htm> Consulté le 02/03/2023 à 15h53.
- <https://www.hpe.com/fr/fr/what-is/digital-transformation.html> Consulté le 03/03/2023 à 00h36.
- <https://www.ifaci.com/search/la+digitalisation+> Consulté le 05/06/2023 à 18h31.
- <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/finance-et-societe/nouvelles-economies/fintechs/> Consulté le 08/03/2023 à 16h40.
- <https://www.lefigaro.fr/societes/2016/05/11/20005-20160511ARTFIG00234-les-banques-en-avance-sur-le-digital-sont-plus-rentables.php> Consulté le 11/03/2023 à 19h22.
- <https://www.lumapps.com/fr/digital-workplace/outils-transformation-digitale/> Consulté le 05/03/2023 à 02h37.
- <https://www.map24.com/quels-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-de-la-digitalisation/> Consulté le 04/03/2023 à 04h42.
- <https://www.marketing-etudiant.fr/ntic.html> Consulté le 04/03/2023 à 07h43.
- <https://www.oracle.com/fr/database/definition-base-de-donnees.htm> Consulté le 06/03/2023 à 17h19.
- <https://www.proarchivessystemes.fr/lexique/numerisation/#:~:text=Premier%20pas%20vers%20la%20digitalisation,accessibles%20et%20exploitables%20en%20ligne> Consulté le 02/03/2023 à 22h24.
- <https://www.pwc.fr/fr/expertises/gestion-des-risques/digitalisation-du-controle-interne.html> Consulté le 08/05/2023 à 18h41.
- <https://www.responis.fr/actualites,rentabilite-banques-muent-vers-digital-20160512.html>
Consulté le 11/03/2023 à 19h16.

- <https://www.revue-banque.fr/> Consulté le 09/03/2023 à 02h43.
- <https://www.talend.com/fr/resources/guide-big-data/> Consulté le 05/03/2023 à 02h38.
- <https://www.techno-science.net/definition/701.html> Consulté le 04/03/2023 à 22h06.
- <https://www.thirdstage-consulting.com/les-10-avantages-principaux-de-la-transformation-digitale/> Consulté le 03/03/2023 à 17h07.
- <https://www.universitylib.com/introduction-au-big-data/> Consulté le 07/06/2023 à 20h38.
- <https://www.ventureskies.com/blog/digital-banking> Consulté le 10/03/2023 à 21h21.

Les annexes

Annexe N°01 : Lettre de mission d'audit.



Annaba, le 01/02/2023

Réf :

**A/Madame la directrice de
l'agence CNEP Ben Badis
code : « 303 »**

Objet : lettre de mission d'audit : audit du processus d'E-paiement

Madame la directrice de l'agence CNEP Ben Badis,

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin d'études, une mission d'audit est programmée au niveau de l'agence CNEP Ben Badis, ainsi que les directions et les départements rattachés.

Cette mission sera conduite par Melle « **Khennouchi Oumaima** » stagiaire en 3ème année master spécialité finance et comptabilité.

Cette mission a pour objet, d'auditer la transformation digitale du processus d'e-paiement et la gestion des risques, pour proposer des pistes d'amélioration.

Cette mission qui se déroulera du **01/02/2023** au **31/03/2023** au niveau de l'agence CNEP Ben Badis rattaché au réseau commercial d'ANNABA.

Je vous remercie pour votre collaboration et vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes salutations distinguées.

Annexe N°02 : Questionnaire de contrôle interne (QCI)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE (QCI)

Parmi les outils que nous allons utiliser durant cette mission, le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).et d'autres outils seront utilisés aussi, tel que l'observation et l'analyse documentaire afin d'élaborer des recommandations, ainsi que la réalisation des objectifs fixés.

Qui sont :

- 01- Assurer que les composantes et les étapes du processus d'E-paiement sont intégralement digitalisés et soit en conformité avec les normes et les réglementations.
- 02- Evaluer et examiner la sécurité, si elle est suffisante pour garantir la protection des informations sensibles.
- 03- Garantir que les risques et les contraintes associés au processus d'E-paiement ont été prises en compte et corriger.
- 04- Vérifiez que les compétences et les technologies requises pour garantir la fiabilité, l'efficacité et la performance optimale d'E-paiement sont disponibles.

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE (QCI)

Réf	Questions	Oui	Non	Remarques
I	La digitalisation du processus de paiement			
01	Le processus d'E-paiement est-il digitalisé dans toutes ses étapes et ses composantes en respect des normes et des réglementations ?			
02	<p style="text-align: center;">Si oui,</p> <p style="text-align: center;">-Comment promouvoir la digitalisation des paiements auprès des clients et encourager leur utilisation ?</p>			
03	<p style="text-align: center;">Si non,</p> <p style="text-align: center;">-Quelles sont les axes qui n'ont pas été digitalisés ?</p> <p style="text-align: center;">-Comment les clients complètent leurs paiements en ligne ?</p>			
04	Existe-t-il des disparités dans la procédure d'E-paiement par rapport à celle du paiement traditionnel ?			

<p>05</p>	<p>Si oui,</p> <p>-Quelles sont ces différences ?</p> <p>-Quelles sont les avantages apportés par ces différences ?</p>			
<p>06</p>	<p>Si non,</p> <p>-Quelle est le processus le plus utilisé par les clients ?</p>			
<p>07</p>	<p>Le processus d'E-paiement est-il fiable ?</p>			
<p>08</p>	<p>Si oui,</p> <p>-Quelles sont les directions qui sont responsables pour garantir la fiabilité de ce processus digitalisé ?</p> <p>-Quelles sont les procédures suivies pour assurer la fiabilité ?</p>			
<p>09</p>	<p>Si non,</p> <p>-Quelles sont les solutions adoptées pour la fiabilité du processus d'E-paiement ?</p>			
<p>10</p>	<p>Les clients sont-ils informés de manière transparente et claire sur les frais des transactions liés à ce processus digitalisé ?</p>			
<p>11</p>	<p>Existe-il des procédures pour la détection des erreurs et des</p>			

	anomalies ?			
II	La sécurité des informations du processus d'E-paiement			
12	Le processus de paiement en ligne sécurise-t-il les informations personnelles de l'utilisateur ?			
13	La banque ont-elles des mesures de sécurité pour protéger les informations de leurs clients, telles que les informations de carte de crédit ou de compte bancaire ?			
14	La banque ont-elles des procédures en place pour gérer les infractions en matière de sécurité des données ?			
15	Les employés sont-ils informés des risques liés à la fraude en ligne et aux attaques de phishing ?			
16	Les systèmes de paiement en ligne sont-ils vulnérables aux attaques de hackers, aux virus informatiques et autres menaces potentielles ?			
17	Les utilisateurs sont-ils informés des notifications de sécurité et des mises à jour pour les aider à se protéger contre les menaces potentielles ?			

18	Est-ce que les services de l'agence assurent les suivis de réclamations ?			
19	<p style="text-align: center;">Si oui,</p> <p style="text-align: center;">-Qui assure leur suivi ?</p> <p style="text-align: center;">-Est-ce qu'il y'a un registre de réclamations ?</p>			
III	Les risques et les contraintes liées au processus d'E-paiement			
20	Existents-ils des risques courants associés aux paiements en ligne ?			
21	Les systèmes de paiement en ligne peuvent-ils être vulnérables aux fraudeurs en ligne ?			
22	Les pannes de système ou les interruptions de service peuvent-elles affecter les paiements en ligne ?			
23	Y'a-t-il des contraintes liées aux E-paiements ?			
24	<p style="text-align: center;">Si oui,</p> <p style="text-align: center;">-Lesquelles ?</p> <p style="text-align: center;">-Sont prise en compte ?</p>			

25	L'absence de signature manuelle constitue-t-elle un obstacle ?			
IV	Les technologies et les compétences requises			
26	Y-t-ils des technologies utilisées dans le processus d'E-paiement ?			
27	Les transactions de paiement en ligne sont-elles cryptées pour assurer leur sécurité ?			
28	La technologie blockchain est-elle utilisée dans le processus d'E-paiement ?			

Annexe N° 03 : Les procédures du processus d'E-paiement

Les procédures du processus d'E-paiement :


Comment être adhérent au service E-paiement ?

- 1- Vous rapprochez en premier lieu de votre agence bancaire.
- 2- Demander selon votre choix et votre carte CIB : Classique /Gold.
- 3- Signer le contrat d'adhésion au niveau de votre agence domiciliataire.
- 4- Vous recevrez un mailer contenant : un nom d'utilisateur et un mode passe qui vous permettront de vous inscrire sur notre site internet.

Note :

Ce mot de passe personnel est valable uniquement pour la première opération. Par mesure de sécurité et de confidentialité, vous devez le changer pour les opérations ultérieures.

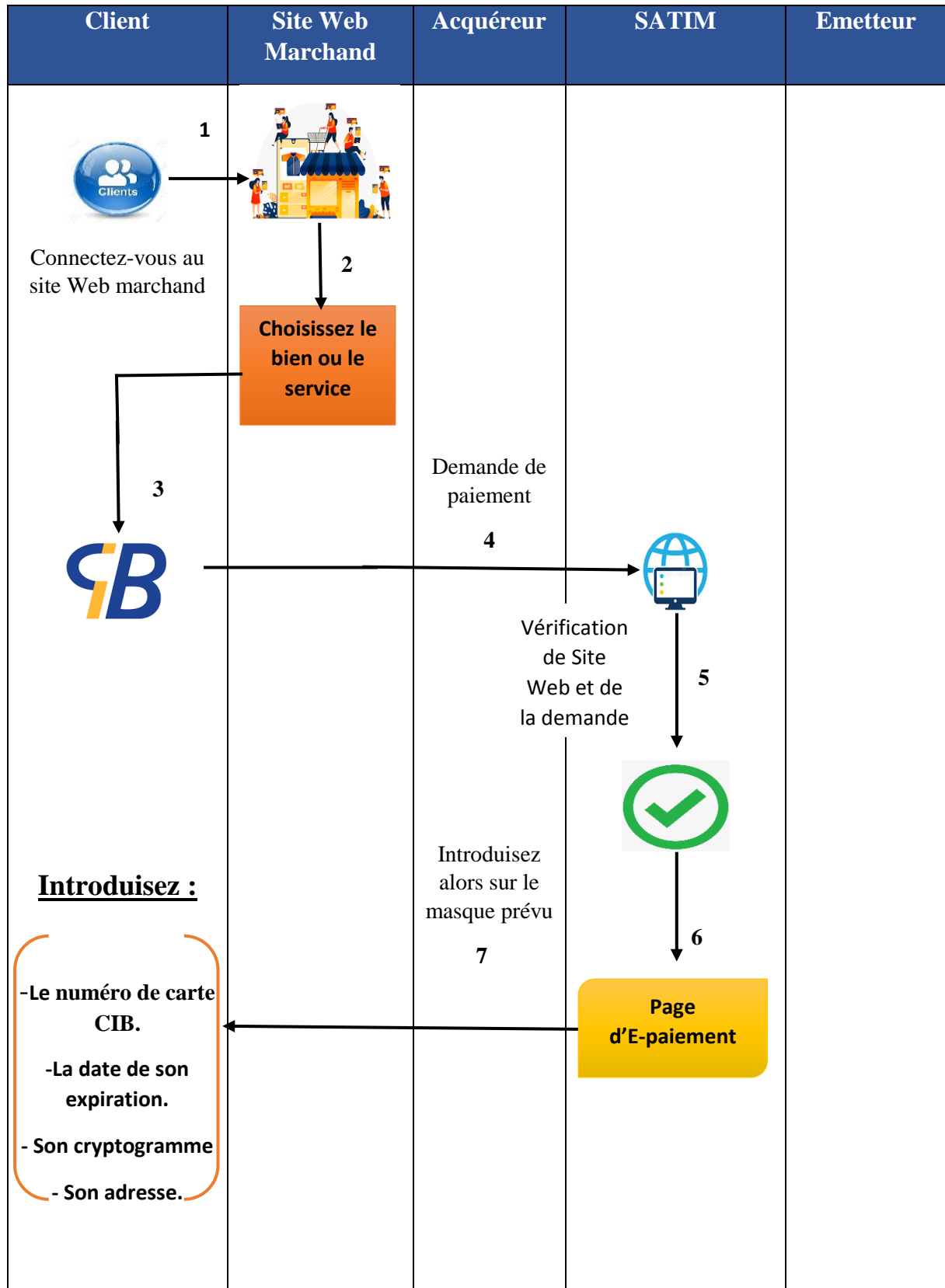
Comment effectuer une opération d'achat ou de paiement en ligne ?

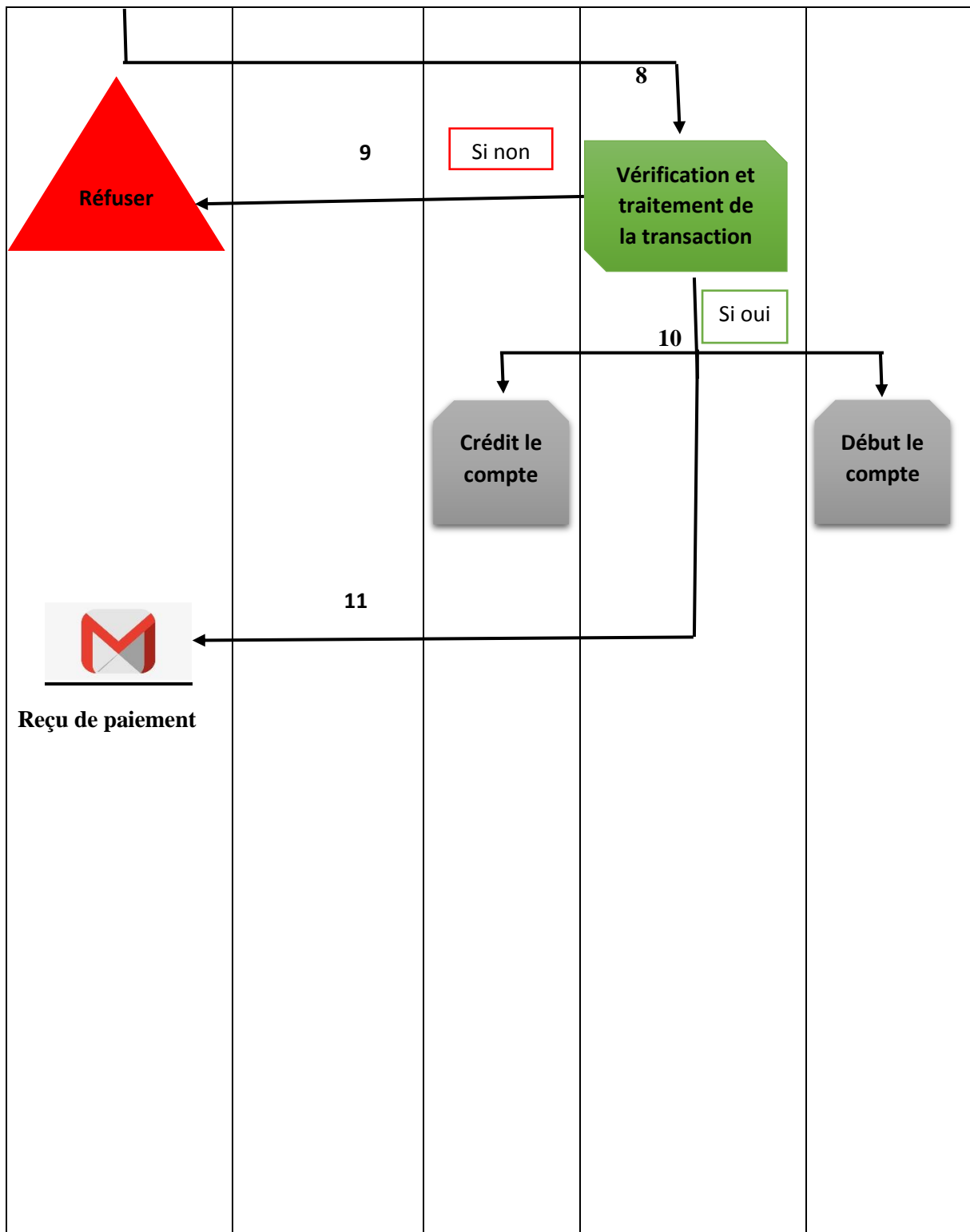
- 1- Connectez-vous au site Web marchand.
- 2- Choisissez le bien à acheter ou le service à payer.
- 3- Sélectionnez le moyen de paiement par carte CIB en cliquant sur le LOGO  qui s'affiche sur la page du Web Marchand Algérien.
- 4- Le site web marchand envoie automatiquement une demande de paiement à la plateforme interbancaire à laquelle vous êtes connecté.
- 5- Par mesure de sécurité, la plateforme interbancaire fait une première vérification pour notifier la certification du site web marchand. La demande est alors notifiée et vous aurez accès instantanément à la plateforme de paiement.
- 6- Introduisez alors sur le masque prévu à cet effet sur le site marchand, votre numéro de carte CIB, la date de son expiration (validité), son cryptogramme (code secret de la carte) et son adresse.
- 7- Après vérification des informations personnelles saisies et que votre solde est positif, la plateforme notifie que l'opération de paiement est acceptée.
- 8- Recevez sur votre adresse e-mail, le reçu de la transaction effectuée que vous pourriez également télécharger et imprimer.

Source : document interne de la CNEP-Banque.

Annexe N° 04 : Diagramme d'activité du processus d'E-paiement

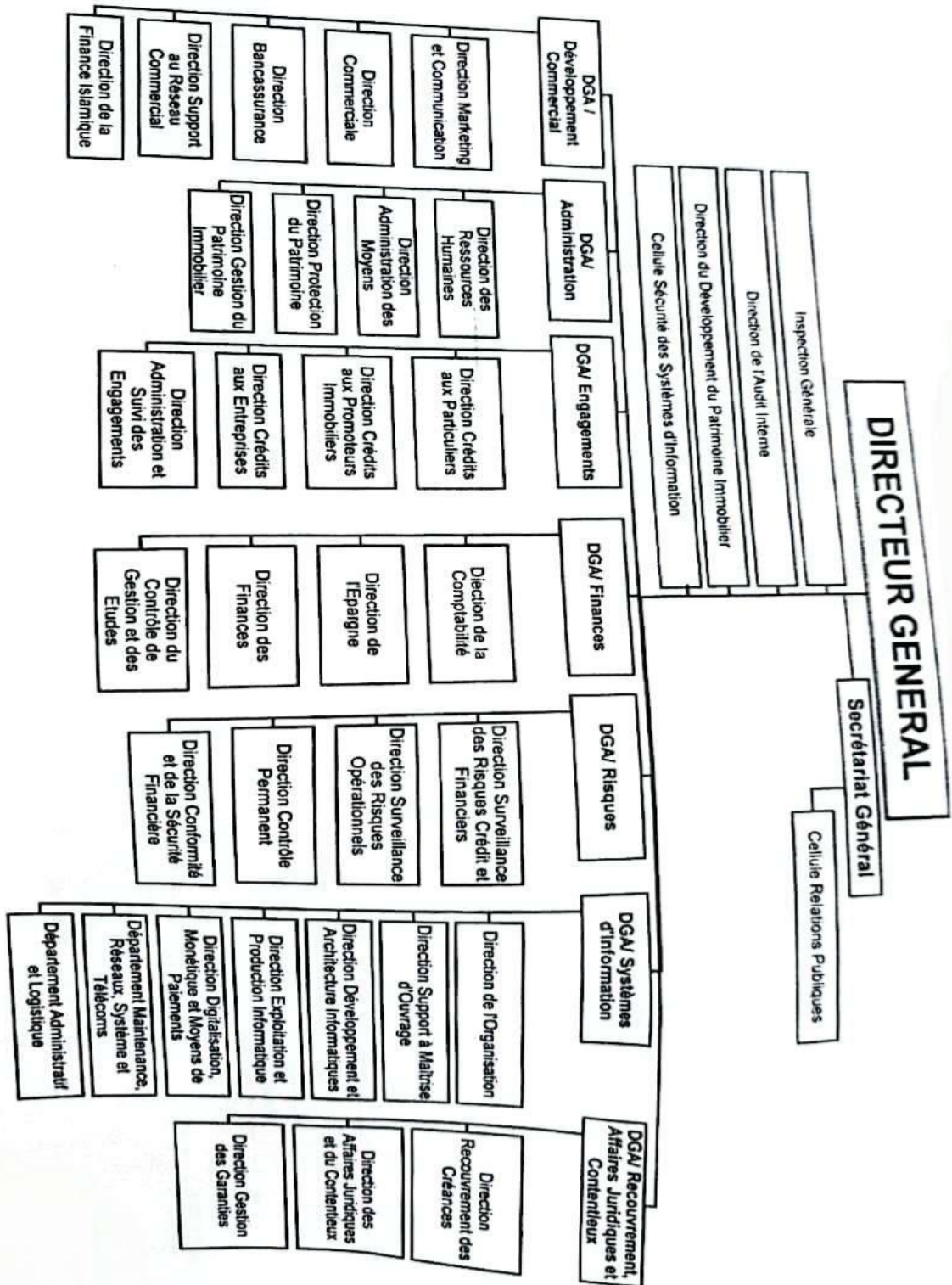
Diagramme d'activité du processus d'E-paiement :





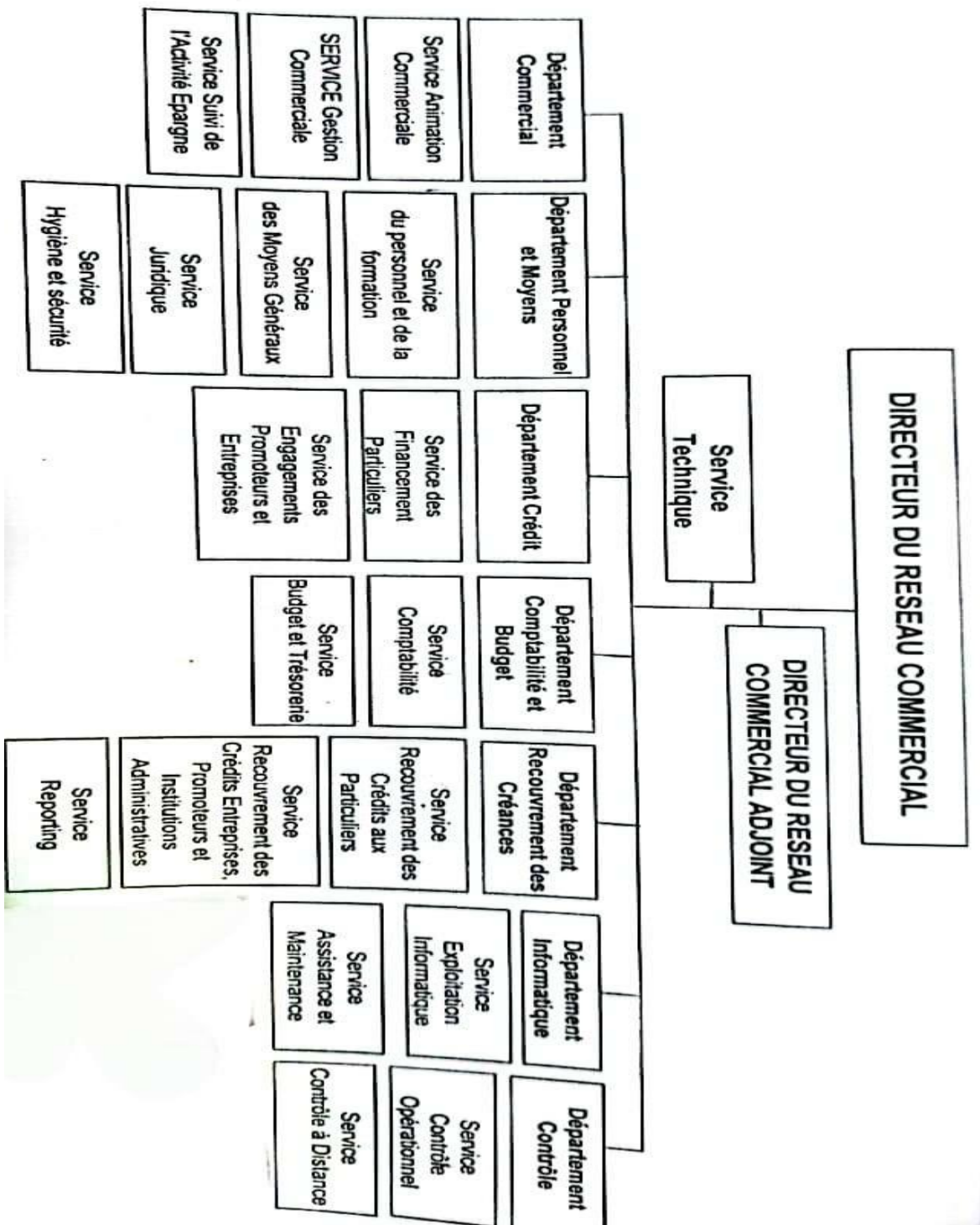
Source : document interne de la CNEP-Banque.

Annexe N°5 : structures centrales de la CNEP-Banque Organigramme



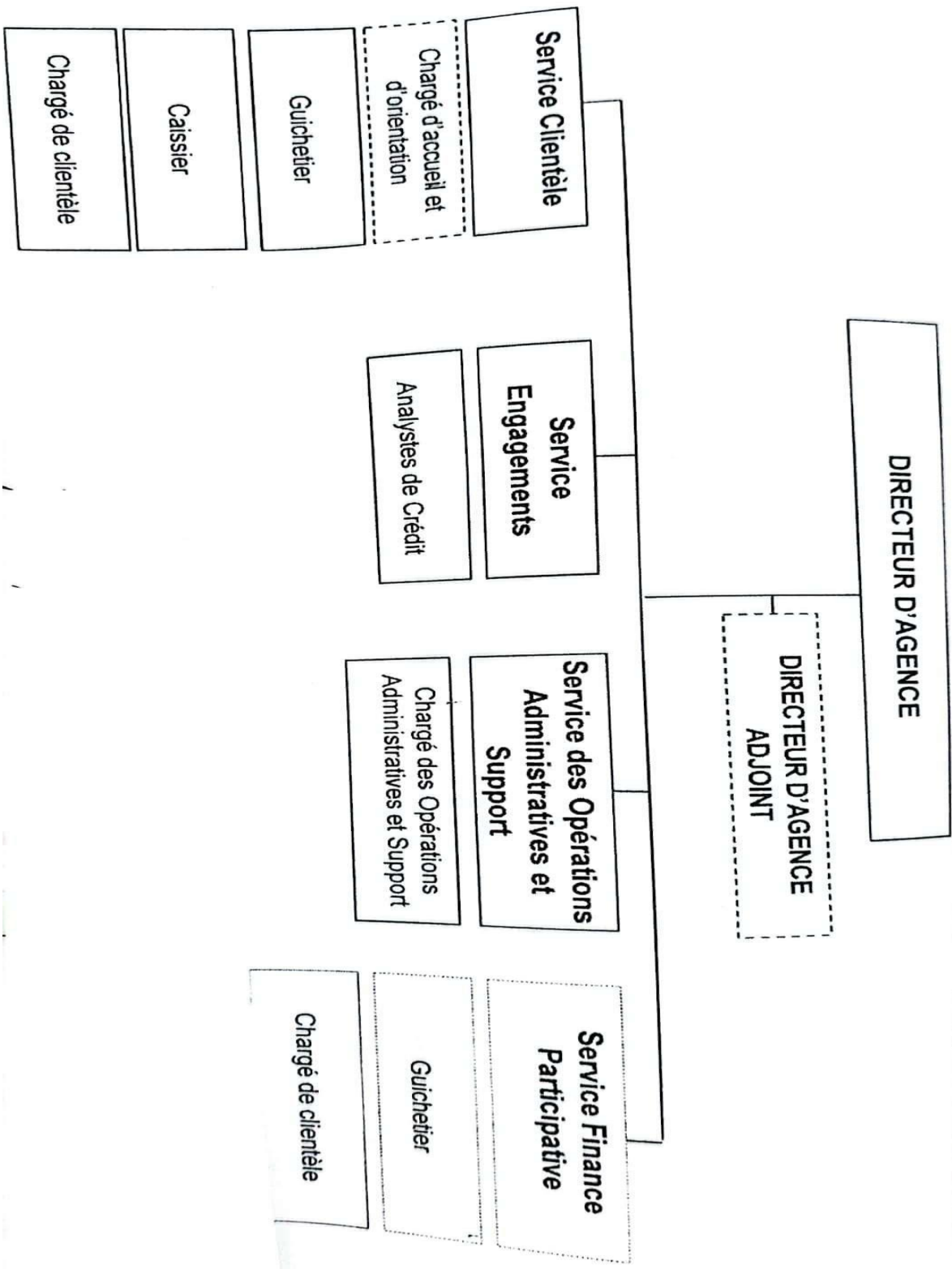
Source : document interne de la CNEP-Banque.

Annexe N°6 : direction du réseau commercial Organigramme



Source : document interne de la CNEP-Banque.

Annexe N°7 : direction d'agence généraliste Organigramme



Source : document interne de la CNEP-Banque.

Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : La transformation digitale.....	5
Introduction	6
Section 01 : Le concept théorique de la transformation digitale	7
1. Définition et historique de la transformation digitale.....	7
1.1. Qu'est-ce que la transformation digitale	7
1.2. Deux concepts liés à la transformation digitale	7
1.2.1. La numérisation	7
1.2.2. La digitalisation	8
1.3. L'historique de la transformation digitale	8
1.3.1. L'évolution de la transformation digitale	8
2. Les avantages, les inconvénients et les outils de la transformation digitale.....	9
2.1. Les avantages de la transformation digitale	9
2.2. Les inconvénients de la transformation digitale.....	10
2.3. Les outils de la TD	11
2.3.1. Les technologies de l'information et de la communication.....	11
2.3.1.1. Définition	11
2.3.1.2. Les composants des TIC	11

2.3.2.	Site Internet.....	12
2.3.3.	Le Big Data.....	13
2.3.4.	Les Clouds	14
2.3.5.	Les bases des données.....	15
3.	L'impact de la digitalisation sur les organisations financière	15
3.1.	L'impact de la transformation digitale sur l'organisation.....	15
3.2.	Le changement technologique des systèmes financiers	16
3.2.1.	La transformation digitale de l'institution financière	16
3.2.2.	Les étapes de la transformation digitale	16
3.2.3.	Les FINTECH.....	18
3.2.3.1.	Définition	18
3.2.3.2.	Les facteurs qui motivent les FINTECH.....	19
	Conclusion.....	19
	Section 02 : Processus de la transformation digitale des banques.....	19
1.	La transformation digitale des banques	20
1.1.	La définition de la digitalisation des banques	20
1.1.1.	Définition d'une banque digitale	20
1.2.	La différence entre banque digitalisé et la banque à distance	20
1.2.1.	La banque digitale.....	20
1.2.2.	La banque à distance	21
1.3.	L'évolution des différents services et produits digitaux eu sein de la banque digitale.....	22
2.	Genèse de la transformation digitale des banques.....	22
2.1.	Les axes de la digitalisation des banques	22
2.1.1.	Optimisation de l'expérience client	22
2.1.2.	La transformation des processus opérationnels	23
2.1.3.	Évolution des modes de fonctionnement	24

2.1.4.	Évolution des business model.....	24
2.2.	Les innovations qui transforment la banque	25
2.2.1.	Smartphone	25
2.2.2.	L'intelligence artificielle.....	25
2.2.3.	Big data	26
2.2.3.1.	Le volume de données.....	26
2.2.3.2.	La vitesse ou vélocité	26
2.2.3.3.	La variété.....	26
2.2.4.	Blockchain	26
2.3.	Les trois composantes de la transformation digitale	27
2.3.1.	L'automatisation	27
2.3.2.	La dématérialisation.....	27
2.3.3.	Désintermédiation et la ré-intermédiation	27
3.	Les apports majeurs de la transformation digitale au secteur bancaire	28
3.1.	Les apports de la transformation digitale au secteur bancaire	28
3.1.1.	Acquérir et fidéliser la clientèle via les canaux digitaux	28
3.1.2.	La rentabilité	29
3.1.3.	Résister aux nouveaux entrants : Les fintechs	29
3.2.	Les avantages et les inconvénients de la digitalisation des banques	30
3.2.1.	Les avantages	30
3.2.1.1.	De point de vue de la banque	30
3.2.1.2.	De points de vue de client	31
3.2.2.	Les inconvénients	32
3.3.	Le Covid-19 et la transformation digitale des banques	34
3.3.1.	Réalité de la transformation digitale des banques au cours de la crise Covid-19.....	34
3.3.2.	Effet accélérateur du covid-19.....	34

3.3.3. Secteur bancaire réinventé	35
Conclusion	36
Section 03 : la transformation digitale des processus et du contrôle interne.....	36
1. La transformation digitale des processus	37
1.1. Définition de la digitalisation des processus	37
1.2. Comment digitaliser un processus.....	38
1.2.1. Définir ses objectifs	38
1.2.2. Dresser un état des lieux de la situation de l'entreprise.....	38
1.2.3. Planifier le projet de digitalisation des processus	39
1.2.4. Choisir les bons outils pour accompagner le changement.....	39
1.2.5. Communiquer et accompagner les équipes	39
1.2.6. Évaluer et réajuster au besoin	40
1.3. Les enjeux de la digitalisation des processus	40
1.3.1. Accompagner la stratégie de transformation digitale	40
1.3.2. S'aligner avec les nouveaux modes de travail	41
1.3.3. Gagner du temps	41
1.3.4. Augmenter la qualité et la sécurité.....	41
1.3.5. Réduire les couts	41
2. La transformation digitale et le contrôle interne	41
2.1. Le contrôle interne digitalisé.....	41
2.2. Les avantages de la digitalisation du contrôle interne.....	42
Conclusion	42
Conclusion du chapitre 01	42
Chapitre 02 : La digitalisation et l'audit interne	44
Introduction	45
Section 01 : Fondamentaux de l'audit interne	46
1. Définition et concept de l'audit interne	46

1.1.	Définition et objectifs de l'audit interne	46
1.1.1.	L'audit interne et son évolution	46
1.1.2.	L'historique de l'audit interne	47
1.2.	Les objectifs de l'audit interne	48
1.3.	L'organisation de l'activité d'audit interne	49
1.3.1.	Le rattachement de l'audit interne	49
1.3.2.	La charte de l'audit interne	50
1.3.3.	La gestion des auditeurs internes	50
1.3.4.	La communication de l'audit interne	50
1.3.5.	Les mesures de satisfaction et de performance de l'audit.....	51
2.	Typologie et outils de l'audit interne.....	51
2.1.	Les typologies de l'audit	51
2.1.1.	Selon l'objectif de la mission.....	51
2.1.2.	Selon le statut de l'auditeur.....	52
2.1.3.	Selon la situation de l'auditeur par rapport à l'entreprise.....	53
2.2.	Les outils de l'audit interne	53
2.2.1.	Les outils d'interrogation	54
2.2.1.1.	Les sondages statistiques (échantillonnage)	54
2.2.1.2.	Les interviews	55
2.2.1.3.	Les outils informatiques	55
2.2.1.4.	Les vérifications, analyses et rapprochements divers	56
2.2.2.	Les outils de descriptifs	56
2.2.2.1.	L'observation physique	57
2.2.2.2.	La narration	57
2.2.2.3.	L'organigramme fonctionnel	58
2.2.2.4.	La grille d'analyse des tâches	58
2.2.2.5.	Le diagramme de circulation.....	58

2.2.2.6.	La piste d'audit.....	59
2.2.3.	La mise en œuvre des outils.....	59
2.2.3.1.	La communication.....	59
2.2.3.2.	La curiosité.....	60
3.	La méthodologie de l'audit interne.....	60
3.1.	Déroulement d'une mission d'audit.....	60
3.1.1.	Les principes fondamentaux de la méthodologie	60
3.1.1.1.	Simplicité	60
3.1.1.2.	Rigueur.....	60
3.1.1.3.	Relativité du vocabulaire	60
3.1.1.4.	Adaptabilité.....	61
3.1.1.5.	Transparence	61
3.1.2.	Le processus d'une mission d'audit interne.....	61
3.1.2.1.	Définition d'une mission.....	61
3.1.2.2.	Les phases de l'audit interne	63
3.1.2.2.1.	Phase de préparation	63
3.1.2.2.2.	Phase de réalisation	63
3.1.2.2.3.	Phase de conclusion.....	63
3.2.	L'audit bancaire.....	64
3.2.1.	Définition de l'audit bancaire	64
3.2.2.	Les Types de l'Audit Bancaire	64
3.2.2.1.	L'Audit Bancaire interne	64
3.2.2.2.	L'Audit Bancaire externe	64
3.3.	Les documents associés.....	64
3.3.1.	Ordre de mission	65
3.3.2.	Tableau des risques	65
3.3.3.	Rapport d'orientation.....	65

3.3.4.	Programme de vérification.....	65
3.3.5.	Feuille de couverture de test	66
3.3.6.	Fiche d’audit et de recommandations	66
3.3.7.	Projet de rapport d’audit	66
3.3.8.	Suivi des recommandations / plan d’actions.....	66
Conclusion		66
Section 02 : L’intégration de la digitalisation et la performance de l’audit interne		67
1.	Les enjeux de la transformation digitale sur l’audit interne	67
1.1.	Les enjeux de la digitalisation sur l’audit interne	67
1.1.1.	La prédominance de nouveaux risques	67
1.1.2.	Nouvelles méthodes de travail	68
1.1.3.	Vers un auditeur interne digital	68
1.2.	Les grandes contributions de la digitalisation	69
2.	Le rôle de la digitalisation dans l’efficacité de l’audit interne	69
2.1.	La digitalisation change le métier d’auditeur interne.....	70
2.1.1.	Outils et services pouvant répondre aux besoins de l’audit interne.....	70
2.1.2.	L’analyse des données	70
2.1.3.	La mise en œuvre de plateformes et solutions collaboratives pour piloter les missions d’audit en temps réel et avec des collaborateurs à distance	71
3.	L’audit d’un processus digitalisé versus l’E-audit	71
3.1.	L’audit d’un processus digitalisé.....	71
3.1.1.	Définition	71
3.1.2.	Les objectifs de l'audit d'un processus digitalisé	71
3.1.3.	Processus d’audit interne d’un processus digitalisé.....	72
3.2.	E- audit la solution informatique pour l’audit interne.....	73
3.2.1.	Définition	73
3.2.2.	Les objectifs d’E-audit.....	73

Conclusion.....	74
Section 03 : la démarche d’audit interne d’un processus digitalisé.....	75
1. Les spécificités d’un audit d’un processus digitalisé.....	75
2. Les outils digitaux de l’audit interne	76
2.1. Le DATA ANALYTICS et les métiers de l’audit interne	76
2.2. Le DATA MINING et l’audit interne	77
2.3. L’intelligence artificielle (IA) et audit interne	77
3. Les perspectives de l’audit interne avec l’essor de la digitalisation.....	78
Conclusion.....	79
Conclusion du chapitre 02	80
Chapitre 03 : Déroulement d’une mission d’audit interne au sein de la Direction régionale commercial CNEP-Banque d’ANNABA.....	81
Introduction	82
Section 01 : Présentation de l’organisation d’accueil.....	83
1. La CNEP-Banque	83
1.1. Historique de la CNEP-Banque.....	83
1.2. Evolution de la CNEP-Banque.....	83
1.2.1. La CNEP en tant que caisse	83
1.2.2. La CNEP en tant que banque	84
1.2.2.1. Sur le plan commercial	84
1.2.2.2. Sur le plan institutionnel	85
1.2.2.3. Au niveau du système Bancaire	85
1.2.2.4. En matière de politique monétaire	86
1.3. La CNEP-Banque en chiffres	86
2. Les Différentes activités et les Opérations de la CNEP-Banque.....	87
2.1. Les opérations de la CNEP-Banque.....	87
2.2. Les valeurs d'une banque digitale	90

2.2.1.	Les services digitaux de la CNEP-Banque	90
3.	La structure organisationnelle de la CNEP-Banque	91
3.1.	Les structures centrales	91
3.2.	Les Directions Régionales Commerciaux	91
3.2.1.	Direction de réseau commercial d'ANNABA	92
3.2.1.1.	Les agences rattachées à la Direction Régionale d'ANNABA	92
3.2.1.2.	Les missions du Direction Régionale d'ANNABA	93
3.2.1.3.	Département contrôle de la direction de réseaux commercial d'Annaba ...	94
3.2.1.3.1.	Mission du département contrôle	95
3.2.1.4.	Département informatique	96
3.3.	L'agence CNEP-Banque	96
3.3.1.	Présentation de l'agence auditée	96
3.3.1.1.	Les missions de l'agence CNEP-Banque	97
Conclusion	98
Section 02 :	Réalisation de la mission d'audit du processus d'E-paiement	99
1.	La méthodologie de recherche.....	99
1.1.	Mission d'audit interne.....	99
1.2.	Déroulement d'une mission d'audit	99
1.2.1.	Phase de préparation	100
1.2.2.	Phase de réalisation.....	100
1.2.3.	Phase de conclusion	100
1.2.4.	Phase de suivi.....	100
2.	Les étapes de déroulement de la mission	101
2.1.	L'objectif de choix de la méthode.....	101
2.2.	La réalisation de la mission d'audit.....	101
2.3.	L'élaboration et la structure du QCI de la mission d'audit.....	101
3.	Les aboutissements de la mission d'audit.....	101

3.1. Le rapport d'orientation	101
3.1.1. Introduction.....	101
3.1.2. Objet de la mission	102
3.1.3. Le champ d'action	102
3.1.4. Référentiel.....	102
3.1.5. Période de réalisation de la mission.....	103
3.1.6. Objectifs de la mission.....	103
3.1.7. Méthodologie	103
3.2. Le rapport de l'audit.....	107
3.2.1. Introduction.....	107
3.2.2. Objet de la mission	107
3.2.3. Périmètre d'intervention	108
3.2.4. Référentiels de la mission	108
3.2.5. Les objectifs	108
3.2.6. Les Fiches d'observations.....	110
3.2.7. Les recommandations	113
Conclusion	114
Section 03 : Analyse des résultats et recommandations	115
1. Analyse des résultats	115
1.1. La transformation digitale et la pratique de l'audit interne.....	115
2. Analyse des risques	115
3. Les recommandations	116
Conclusion	117
Conclusion du chapitre 03	118
Conclusion générale	119
Bibliographie.....	121
Les annexes.....	127