

L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation.

The impact of digitization on internal audit: opportunities and challenges in the era of digitalization.

Auteur 1 : EL HAIBA Fatima

Auteur 2 : MAIMOUN Ahmed.

EL HAIBA Fatima, (Doctorant en science de gestion)

Université Hassan Premier Settat, Maroc

Faculté d'économie et gestion de Settat

Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion Management des affaires (LAREGMA)

MAIMOUN Ahmed, (Professeur de l'enseignement supérieur)

Université Hassan Premier Settat, Maroc

Faculté d'économie et gestion de Settat

Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion Management des affaires (LAREGMA)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL HAIBA .F & MAIMOUN .A (2024) « L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 22 » pp: 0850 – 0868.

Date de soumission : Janvier 2024

Date de publication : Février 2024



DOI : 10.5281/zenodo.10820680
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

L'audit est un processus de vérification mené par des experts indépendants, dotés de compétences spécifiques en matière de représentations comptables, financières et de procédures organisationnelles. Son objectif principal est de garantir la crédibilité et la sincérité des opérations réalisées au sein de l'entité soumise à l'audit, qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'un organisme public.

À l'origine, le rôle de l'auditeur était principalement axé sur la détection et la prévention des fraudes. Cependant, cette mission s'est progressivement élargie pour inclure l'évaluation globale de la situation financière de l'entité audité ainsi qu'une analyse critique de la fiabilité et de la pertinence des procédures suivies en son sein.

L'introduction croissante des technologies numériques et de la digitalisation des processus représente à la fois une opportunité et un défi pour les pratiques de l'audit interne. Si elle permet une automatisation et une rationalisation de certaines tâches, la numérisation comporte également des risques potentiels, comme celui de compromettre l'efficacité des contrôles traditionnels et de rendre plus complexe la vérification des flux d'informations.

Pour illustrer ces enjeux, un cas pratique sera présenté dans l'article, portant sur l'Agence Urbaine X. Cette étude de cas permettra de vérifier concrètement les hypothèses et les défis soulevés par la digitalisation des processus pour la réalisation des audits internes.

En définitive, l'objectif de cet article est d'analyser en profondeur l'impact de la transition numérique sur les pratiques de l'audit interne, en se concentrant plus particulièrement sur le contexte spécifique des établissements publics. Il s'agira d'identifier les adaptations nécessaires, tant sur le plan méthodologique que sur celui des compétences requises, afin de garantir la pérennité et l'efficacité de la fonction d'audit face aux évolutions technologiques.

Mots clés : Audit interne ; digitalisation ; Agence Urbaine.

Abstract

Auditing is a verification process carried out by independent experts, with specific skills in accounting, financial representations and organizational procedures. Its main objective is to ensure the credibility and sincerity of the operations carried out within the entity subject to the audit, whether a private company or a public organization.

Originally, the role of the auditor was mainly focused on detecting and preventing fraud. However, this mission has gradually expanded to include an overall assessment of the financial situation of the audited entity as well as a critical analysis of the reliability and relevance of the procedures followed within it.

The increasing introduction of digital technologies and the digitalization of processes represents both an opportunity and a challenge for internal audit practices. While it allows for the automation and streamlining of certain tasks, digitization also carries potential risks, such as compromising the effectiveness of traditional controls and making the verification of information flows more complex.

To illustrate these issues, a case study will be presented in the article, focusing on the Urban Agency X. This case study will allow for the concrete verification of the hypotheses and challenges raised by the digitalization of processes for carrying out internal audits.

Ultimately, the objective of this article is to analyze in depth the impact of the digital transition on internal audit practices, focusing more specifically on the specific context of public institutions. It will identify the necessary adaptations, both methodologically and in terms of required skills, in order to ensure the sustainability and effectiveness of the audit function in the face of technological changes.

Keywords: Internal audit; digitalization; Urban Agency.

Introduction

La pandémie de Covid-19 a profondément bouleversé les modes de fonctionnement des organisations publiques et privées. Dès mars 2020, le confinement et les mesures de distanciation ont imposé un recours massif au télétravail. Cette situation exceptionnelle a mis en évidence les carences numériques de nombreux établissements, peu préparés à opérer cette transition soudaine vers des process entièrement dématérialisés.

Pourtant, assurer la continuité de l'activité dans ce contexte inédit est vite apparu comme un impératif, obligeant les organisations à repenser en profondeur leur organisation, leur production et leur management. La dématérialisation des processus et des pratiques documentaires s'est imposée comme une nécessité vitale, seul moyen de maintenir un niveau de développement optimal malgré l'éloignement physique contraint.

Si les différentes phases de confinement ont cruellement exposé le retard accumulé par de nombreuses structures en matière de digitalisation et de transition numérique, elles ont aussi démontré les avantages considérables qu'apportent ces nouvelles technologies. La gestion électronique de documents (GED) en a été l'illustration parlante : la montée en puissance forcée du télétravail a rendu évident le besoin d'une dématérialisation transverse, interconnectée à tous les services.

En effet, auparavant cantonnée à des aspects organisationnels, financiers ou légaux spécifiques, la digitalisation ne concernait que des processus cloisonnés. Or, une GED pleinement efficace se doit d'être intégrée à l'ensemble des systèmes d'une administration, gérant de manière centralisée l'intégralité de son patrimoine documentaire numérisé. Seule cette approche holistique permet une réelle accessibilité à distance, un partage fluide et une modification collaborative en temps réel des contenus.

Face à ces profondes mutations des pratiques professionnelles, la fonction traditionnelle d'audit interne ne pouvait rester indifférente. Garant historique de la fiabilité et de la sécurité des opérations au sein des organisations, l'audit se devait d'évoluer pour appréhender ces nouveaux défis posés par un environnement de plus en plus dématérialisé.

Certainement, en effet, pendant plus de soixante années, l'audit interne a constamment cherché à s'adapter aux enjeux contemporains. Son objectif demeure de renforcer la sécurité au sein des organisations tout en favorisant l'amélioration de leurs performances. Avec l'introduction de la digitalisation, plusieurs opérations deviennent plus faciles et plus rapides chose qui a impacté la fonction d'audit interne. La question centrale qui émerge de cette

situation est la suivante : Quel est l'impact de la digitalisation sur l'audit interne au sein de l'Agence Urbaine?

Cette problématique nous permet de poser trois hypothèses, à savoir :

H1: La digitalisation a un impact positif sur l'audit interne

H2: La digitalisation a un impact négatif sur l'audit interne

H3: La digitalisation n'a aucun impact sur l'audit interne

Pour répondre à cette problématique, nous allons structurer notre article en trois sections principales. Tout d'abord, dans la première section, nous entreprendrons une exploration théorique pour établir un cadre conceptuel des concepts d'audit interne et de digitalisation. Ensuite, la deuxième section sera consacrée à l'examen de l'application de l'audit interne et de la digitalisation dans le contexte du secteur public au Maroc. Enfin, dans la troisième section, nous tenterons de répondre à notre question centrale : comment la digitalisation impacte l'audit interne au sein de l'Agence Urbaine? Pour ce faire, nous présenterons un cas pratique pertinent basé sur l'Agence Urbaine X.

1. Cadre conceptuel de la digitalisation et d'audit interne

1.1.Cadre conceptuel de la notion de digitalisation

Le monde du digital a su s'imposer sur tous les niveaux, englobant plusieurs domaines d'activité et investissant rapidement tous les aspects de la vie économique et sociale. Cette importance s'est encore confirmée par la crise sanitaire du COVID 19 qui a accéléré cette transformation.

Selon l'EBG (Electronic Business Group) en 2015, la digitalisation présente des impacts positifs, notamment l'augmentation du nombre de clients, une meilleure compréhension des besoins clients, une visibilité accrue, ainsi que l'expansion vers de nouveaux segments de marché.

La littérature spécialisée en digitalisation abonde en diverses définitions. Le dictionnaire Larousse (2022) la décrit comme un processus de transformation des services, notamment financiers et commerciaux, au sein d'une entreprise, grâce à une utilisation accrue des technologies de l'information.

Selon Alphalives, une agence de développement web et mobile depuis 2001 à Paris, la digitalisation est un procédé visant à convertir des objets, des outils, des processus ou des professions en code informatique afin de les remplacer et d'améliorer leur performance.

Gartner, une entreprise américaine de conseil en techniques avancées, la définit comme l'utilisation des technologies numériques pour changer les modèles commerciaux, créant ainsi de nouvelles opportunités de revenus et de création de valeur (2021).

En synthèse, la digitalisation consiste à transformer des supports, des outils, des processus, voire des métiers, de l'état traditionnel vers l'état digital grâce à l'utilisation de technologies. Cette transformation vise à améliorer les procédures administratives et à renforcer le degré de citoyenneté au sein de l'administration. Elle offre aux administrations une opportunité de perfectionner leurs pratiques, de dépasser le modèle traditionnel et bureaucratique de gestion, et d'accroître leur efficacité en étant des facilitateurs au service de l'humain.

La transformation digitale peut être définie comme "un processus visant à apporter des changements significatifs aux propriétés d'une entité en combinant les technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité" (Vial, 2019).

Une autre perspective définit la transformation digitale comme le processus par lequel une entreprise intègre les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités pour améliorer sa performance. Cela repose sur l'exploitation d'algorithmes sophistiqués centrés sur la donnée (Allouche, 2020).

La digitalisation a plusieurs objectifs, à savoir :

- **Optimiser la prise de décisions** : La recherche des documents ne prend que quelques secondes. Vous pouvez répondre aux demandes de vos clients, gérer vos contrats et accélérer la prise de décisions grâce aux informations à jour. Vous pouvez également partager les documents avec vos collaborateurs rapidement et en toute transparence.
- **Faciliter le travail** et rendre le traitement des documents plus rapide : La gestion documentaire va grandement faciliter la recherche de documents, leur classement et leur diffusion.
- **Un service de meilleure qualité** : Une solution de GED vous permet d'accéder aux contrats en cours, aux factures et aux différents documents administratifs pour fournir les informations demandées immédiatement et accélérer les services.
- **Une économie d'argent** : elle permet d'abord de réaliser des économies en impression et achat de papier : réduction des coûts.
- **Une économie de temps** : travailler sur non numériques permet beaucoup de temps, un classement numérique clair permet de limiter un maximum le temps de recherche et communiquer plus rapidement, ce gain de temps permet un traitement des dossiers est plus court et une qualité de service.

- **Meilleur traçabilité et sécurité** : dématérialiser permet de garder une trace de toute transaction, de sécuriser les données et de lutter la fraude grâce à la signature électronique, celle-ci donne aux documents numériques la même légitimité qu'un document papier aux yeux. Un document signé électronique atteste que chacune des parties s'engage à la respecter et qu'il n'a pas été modifié depuis l'acte de signature
- **Faciliter la gestion de la relation avec les partenaires** : par l'accès à l'information et à l'échanges importants de documents.

1.2.Cadre conceptuel d'audit interne

L'audit interne est une fonction de plus en plus sollicitée tant au sein des entreprises que dans tout type d'organisation. Bien qu'elle ne soit pas récente, elle ne cesse de s'étendre, passant de la simple comptabilité à l'ensemble de l'entité à laquelle elle appartient. L'audit interne est perçu comme un moyen de réduire les risques, en étant indépendant des responsables opérationnels et stratégiques, et en devenant un soutien essentiel au système global de gestion des risques.

L'audit interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion ne soit stabilisée.

Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) :

L'audit interne se définit comme étant « 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 »^[1]

De cette définition on peut soustraire deux caractéristiques essentielles :

-L'objectivité : Cette caractéristique garantit que les auditeurs internes ne sont pas influencés par des émotions, des intérêts personnels ou toute autre forme d'interférence lors de leurs interventions.

-L'indépendance : signifie que l'audit interne n'est pas subordonné à une fonction spécifique au sein de l'entreprise, et aucun responsable ne peut lui donner des ordres ou l'empêcher de mener à bien ses missions.

Selon l'IIA (Institute of Internal Auditors)^[2] :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opération, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en

[1]<http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/definitionsde-l-audit-et-ducontrôle-interne-78.html>, consulté le 24/09/2023

[2] L'IIA, institute of internal auditors crée en 1941, est une association professionnelle internationale de 122000 membres, il siège à Altamonte Springs, Floride, États-Unis.

évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »^[3].

Cette définition a mis le point sur plusieurs éléments qui constituent l'essence même d'un vrai audit interne. D'un côté, elle a mis en avant la fonction de conseil qu'un audit interne est censé apporter à l'organisation. Le travail d'un auditeur interne n'est pas la production de rapports périodiques, mais plutôt l'aide à la résolution des problèmes et les limites que pose le contrôle interne ^[4]. D'un autre côté, elle a souligné le caractère d'indépendance essentiel au bon exercice de la fonction.

Selon RENARD Jacques : « l'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables.
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.
- Garantir l'intégrité du patrimoine.
- Juger l'efficacité des systèmes d'information. ».^[5]

D'après ces différentes définitions, on peut en conclure que :

- L'audit interne est un mécanisme de contrôle exercé au niveau de la direction, dont le rôle est d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles au sein de l'entreprise.
- L'audit interne est une fonction d'expertise indépendante qui assiste la direction dans le contrôle global des activités de l'entreprise. Son objectif est d'évaluer le niveau, l'efficacité et la cohérence du contrôle interne de l'entreprise.
- L'audit interne est une entité chargée de veiller au bon fonctionnement du système de contrôle interne dans toute l'organisation. Son rôle est de s'assurer que les processus de contrôle sont en place et efficaces à tous les niveaux.

Les objectifs de l'audit interne sont multiples et variés, et ils sont déterminés en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation. Ces objectifs peuvent être résumés en six points :

-Évaluer le contrôle interne : L'audit interne vise à évaluer l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation. Cela comprend l'identification des faiblesses ou des lacunes dans les processus, les risques et les contrôles internes.

^[3] Code déontologique de l'audit interne de l'IIA

^[4] RENARD, J, « *Théorie et pratique de l'audit interne* ». Editions d'organisation, 2010, p.61.

^[5] RENARD J, « *Théorie et pratique de l'audit interne* » ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, p.72.

- Assurer la conformité : L'audit interne s'assure que l'organisation respecte les lois, les réglementations et les politiques internes en vigueur. Il vérifie également que les opérations sont effectuées de manière éthique et conforme aux normes de l'entreprise.
- Identifier les risques : L'audit interne identifie les risques auxquels l'organisation est exposée et évalue leur impact potentiel. Il contribue à la mise en place de mesures de gestion des risques pour atténuer les impacts négatifs et améliorer la résilience de l'organisation.
- Améliorer l'efficacité opérationnelle : L'audit interne examine les processus opérationnels de l'organisation afin d'identifier les possibilités d'amélioration de l'efficacité, de la productivité et de la rentabilité. Il recommande des actions correctives et des optimisations pour accroître l'efficacité des activités.
- Renforcer la gouvernance : L'audit interne soutient la gouvernance de l'organisation en évaluant la structure de gouvernance, les rôles et responsabilités des parties prenantes, et en fournissant des recommandations pour renforcer la transparence, la responsabilité et l'intégrité dans la prise de décision.
- Fournir des conseils et des recommandations : L'audit interne apporte des conseils et des recommandations à la direction pour améliorer les pratiques de gestion, renforcer les contrôles internes et maximiser la création de valeur. Il participe à l'élaboration de stratégies et de plans d'action pour atteindre les objectifs organisationnels.

2. Vers une nouvelle ère d'audit dans le secteur public marocain

2.1.L'audit interne au sein du secteur public marocain

Au fil des années récentes, l'audit interne (AI) a subi des transformations significatives, élargissant ainsi sa portée d'intervention pour apporter une valeur accrue aux entreprises. L'Institut des auditeurs internes (IIA) décrit cette nouvelle approche de l'audit interne dans sa dernière définition comme suit : "L'audit interne est une activité indépendante et objective qui assure à une organisation la maîtrise de ses opérations, offre des conseils pour les améliorer et contribue à générer de la valeur ajoutée. Il assiste l'organisation dans la réalisation de ses objectifs en évaluant de manière systématique et méthodique ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, tout en proposant des mesures pour accroître leur efficacité."

L'extension de l'application de l'audit interne du secteur privé vers le secteur public s'inscrit dans la logique d'application des principes du New Public Management (NPM). Selon Cohen (2012), cité par Hilali & Benlakouiri (2019), cette démarche découle principalement de la

logique managériale du NPM, démontrant ainsi l'importance croissante de l'audit interne dans le secteur public, où il est considéré comme un outil de gestion et un élément clé du NPM.

Dans le contexte de l'amélioration de la gestion des finances publiques, les principes de gestion issus du secteur privé ont été adaptés, selon des chercheurs tels que Hopwood (1984), Stewart (1984), Gendron, Cooper et Townley (2001), et Pallot (2003) cités par Hilali & Benlakouiri (2019, p. 367, 368). L'audit a gagné une place prépondérante dans les réformes du Nouveau Management Public (NPM). Traditionnellement axé sur la conformité, le contrôle financier et la préservation des actifs, le rôle de l'audit interne (AI) a évolué à la suite des scandales financiers des années 2000. Des réformes telles que le Sarbanes-Oxley Act de 2002, le Combined Code de 2003, l'OCDE en 2004 et l'IFAC en 2006 ont renforcé les responsabilités de l'AI dans le renforcement des mécanismes de gouvernance d'entreprise.

Par conséquent, l'AI est devenue un créateur de valeur en améliorant l'efficacité des systèmes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance (Bou-Raad, 2000 ; Cohen & Sayag, 2010 ; Dellai, et al., 2016). La littérature indique que l'AI peut fournir divers services, notamment garantir la conception et le bon fonctionnement des systèmes de contrôle, agir en tant que consultant en gestion des risques, aider le comité d'audit et les auditeurs externes à surveiller le contrôle interne, et réduire la fraude et les inexactitudes financières. Ces activités visent à aider les organisations à atteindre leurs objectifs (Bou-Raad, 2000). Les conclusions et recommandations de l'AI sont cruciales pour la gestion publique, contribuant à résoudre rapidement les problèmes organisationnels (Mihret & Yismaw, 2007). En résumé, la fonction d'audit interne (FAI) est essentielle pour la gouvernance d'entreprise, améliorant la productivité, l'efficacité et la performance dans les secteurs privé et public (Getie Mihret, et al., 2010 ; Gros, et al., 2016).

Un ensemble de textes a souligné la nécessité de créer un environnement favorable à la promotion de l'Audit Interne à titre d'exemples significatifs :

- En 1993, Sa Majesté le Roi Feu Hassan II a adressé une lettre royale au Premier Ministre, rendant obligatoire la mise en place de l'Audit Interne dans tous les Établissements Publics et Administrations publiques. Cette lettre royale soulignait que l'audit était devenu une pratique courante dans les sociétés et les entreprises, et qu'il devait être mis en œuvre partout où il était nécessaire.
- Le 23 septembre 1993, une décision (DPE 113/70/16) a été prise pour organiser la fonction d'Audit dans les Entreprises Publiques sous la tutelle du Ministère des Travaux Publics.

- La loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes a été promulguée par le dahir (n°1-03-195) du 11 novembre 2003, renforçant ainsi le contrôle financier de l'État sur ces entités.
- Le décret n° 2-05-1369 du 2 décembre 2005 a été émis pour établir les règles régissant les départements ministériels dont l'article 6 stipule que tous les décrets portant sur l'organisation et les attributions des départements ministériels doivent obligatoirement inclure des structures et entités administratives chargées de l'audit et du contrôle de gestion.

Ces mesures ont été prises pour favoriser une gestion plus transparente et efficace au sein des Établissements Publics et contribuer à une meilleure gouvernance.

2.2.La digitalisation au sein du secteur public marocain

La pandémie de coronavirus a en effet été une occasion de repenser le modèle de développement mondial et a accéléré l'innovation technologique et la digitalisation dans divers domaines tels que l'e-gouvernement, l'e-administration, le télétravail, l'e-santé et les e-conférences...

La crise sanitaire de la Covid -19 a poussé le monde se dirigeait vers l'outil numérique pour éviter le contact humain, le numérique est devenue un instrument important et une question fondamentale pour le développement des pays il a favorisé la transformation du système économique de la société, et servir également aux administrations publiques d'être toujours plus compétitives et attractives.

Bien avant l'irruption de la pandémie du Coronavirus, le Maroc a fait le choix stratégique de miser sur la transformation digitale comme véritable levier de croissance économique et sociale. Cette démarche a préparé le terrain pour la digitalisation accélérée des services en raison du Covid-19. Ainsi, l'ensemble des administrations et des établissements a vu sa méthode de travail basculer vers le digital. Justice, santé, éducation, commerce extérieur, urbanisme, changes, douane, DGI ...Tour d'horizon sur quelques services qui ont fait de la dématérialisation un chantier prioritaire à savoir :

- Le Maroc a mis en place un portail électronique pour les marchés publics, appelé le portail marocain des marchés publics (www.marchespublics.gov.ma), qui permet aux entreprises de consulter les appels d'offres, de soumissionner en ligne, et de suivre l'état d'avancement de leur dossier. Ce portail offre également un espace de publication des avis de marché et de consultation des résultats d'attribution
- Faisant suite au Discours Royal à l'occasion du 65ème anniversaire de la Révolution

du Roi et du Peuple et en application des Hautes Orientations Royales concernant la problématique des délais de paiement des EEP, en tant qu'acteurs essentiels dans la dynamique économique nationale, en particulier en termes d'investissement et de commande publique, le MEF a créé une plateforme « AJAL », le 04 octobre 2018, pour recevoir et traiter les réclamations des fournisseurs des EEP concernant les délais de paiement.

- A cet égard, et afin de poursuivre la dynamique qui a été lancée pour régler la problématique des délais de paiement des EEP et dans le cadre de la transparence, ledit ministère a lancé également un système d'information « Massar » pour les EEP dont le but est de transmettre leurs données mensuelles relatives aux délais de paiement et aux dettes fournisseurs. Autre objectif important pour la création de la plateforme « Massar » est de suivre l'exécution des budgets des EEP pour une meilleure clarification et contrôle de régularité de l'ensemble de la chaîne de la dépense et ce, de l'engagement jusqu'au paiement des dépenses publiques, ce qui permettra d'éviter une rupture dans la chaîne de contrôle et une meilleure maîtrise des dossiers et des actes qui sont soumis pour paiement mais aussi une meilleure communication et transparence de l'information comptable et financière qui permettra d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources publique.
- « Rokhas » est une plateforme qui permet une gestion numérique fluide, traçable et transparente des autorisations à caractère urbanistique et économique au niveau national. Le processus de traitement est totalement dématérialisé du dépôt de la demande d'autorisation par le requérant jusqu'à sa signature électronique par le président de la commune concernée, en passant par les membres de la commission, qui instruisent de manière digitale les dossiers et signent électroniquement leurs avis.

3. L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

3.1.Cas de l'Agence Urbaine X

Depuis l'apparition du covid-19 dans le monde les recommandations se sont multipliées en faveur de l'adoption de mesures d'hygiène strictes destinées à stopper la contamination entre individus et à lutter contre la propagation de la pandémie.

A cet effet, le ministère a fait appel aux 29 Agences urbaines pour le maintien de leurs activités et d'un service public de qualité permettant à citoyennes et aux opérateurs économiques un accès à l'information et aux services administratifs à travers le maintien d'un

service minimum et l'adoption de plusieurs mesures en matière de généralisation de l'assistance à distance et des services en ligne.

Les généralisations des E-services à l'ensemble des Agences Urbaines, la mise en place d'un portail national des services en ligne en matière d'urbanisme et le lancement d'une charte Agence Urbaines Numériques constituent aujourd'hui une priorité pour le Ministère et permettront de renforcer la flexibilité, d'améliorer l'accompagnement technique des opérateurs techniques, ou encore de développer la capacité d'innovation.

La numérisation a envahi tous les services fournis par l'Agence Urbaine X, dans notre cas pratique on parlera sur l'audit de processus « **Instruction des petits projets** ». Nous allons commencer par fournir une vue d'ensemble du processus d'audit interne avant sa transformation numérique, puis après avoir été numérisé, et par la suite faire une analyse comparative entre les deux cas.

Processus non digitalisé :

Etape 1 : Le dépôt des dossiers (format papiers en plusieurs exemplaires : 8 tirages de plan et 4 exemplaires de dossier administratif) est effectué, contre un accusé de réception, numéroté et daté au bureau d'ordre de la commune concernée ou à défaut au guichet unique

Etape 2 : Programmation de la commission selon un planning (**chaque semaine**)

Etape 3 : Commission tenante en présence des services concernés pour étudier les dossiers : les membres de la commission doivent se déplacer au lieu de ladite commission pour traiter chaque dossier à part. Tout dossier ne comportant pas la totalité des documents principaux est irrecevable.

Etape 4 : A l'issue des travaux de la commission d'instruction, un procès-verbal formalisant les avis individuels des membres de ladite commission. Les membres de la commission doivent mentionner leurs avis sur les documents écrits et graphiques desdites demandes

Etape 5 : Ledit procès - verbal accompagné des pièces graphiques et écrites est soumis, dans un délai n'excédant pas **3 jours** ouvrables à compter de la date d'examen du projet, au président du conseil communal, pour décision

Etape 6 : Le président du conseil communal, décide de la suite à réserver à la demande d'autorisation, et ce, sur la base des avis et visas des membres de la commission d'instruction.

Etape 7 : Une copie de la décision d'autorisation est transmise dans un délai de deux jours ouvrables à compter de la date de sa délivrance à l'autorité administrative locale, ainsi qu'aux membres de la commission d'instruction;

Etape 8 : La décision portant autorisation est notifiée au pétitionnaire, par lettre recommandée avec accusé de réception, au plus tard **02 jours** ouvrables à compter de la date de la délivrance de l'autorisation.

Etape 9 : Paiement des services rendus par le pétitionnaire.

Processus digitalisé :

via la plateforme Rokhas (Rokhas est une plateforme qui permet une gestion numérique fluide, traçable et transparente des autorisations à caractère urbanistique et économique au niveau national).

Les dossiers de demandes d'autorisation relevant de la procédure des petits projets sont soumis aux commissions d'instruction composée par :

- la province.
- la commune.
- l'agence urbaine.

Et ce dès leur dépôt au bureau d'ordre de la commune concernée via ROKHAS. La délibération s'effectue séance tenante selon le planning des réunions au niveau du guichet unique des autorisations d'urbanisme ou du comité provincial d'urbanisme. Les avis des membres de ces commissions sont affichés immédiatement à la saisie de chacun d'eux de son avis sur ladite plateforme.

Le processus de traitement est totalement dématérialisé du dépôt de la demande d'autorisation par le requérant jusqu'à sa signature électronique par le président de la commune concernée, en passant par les membres de la commission, qui instruisent de manière digitale les dossiers et signent électroniquement leurs avis :

Etape 1 : Dépôt en ligne de la demande d'autorisation par l'architecte privé

Etape 2 : Au niveau du bureau d'ordre du Guichet Unique de la commune :

- Enregistrement de la demande après vérification des pièces exigibles ;
- Classification des demandes selon la procédure d'instruction : petits projets/ grands projets ;
- L'architecte reçoit, par courriel, une confirmation de l'enregistrement de la demande contenant le numéro attribué à cette dernière.

Etape 3 : Instruction numérique de la demande au niveau de chaque administration membre de la commission et notamment par les membres permanent à savoir : la province, la commune et l'agence urbaine.

Etape 4 : Validation automatique du PV par le système e-instruction :

- Validation et envoi automatique du PV par le système, une fois les remarques des membres de la commission sont achevées ;
- L'architecte reçoit, par courriel, la version numérique du PV de commission d'instructions des dossiers ;

Etape 5 : Au niveau du cabinet d'architecture privé :

Cas 1 : Avis défavorable : (Présence des remarques de la commission) L'architecte privé doit procéder aux corrections nécessaires suite aux remarques de la commission et déposer la demande pour un nouveau examen numérique.

- Cas2 : Avis favorable (Aucune remarque de commission) L'architecte doit procéder au dépôt des pièces exigées, par la réglementation, sous format papier, tel qu'elles ont été approuvées au niveau du système e-instruction ;

Etape 6 : À cette étape le pétitionnaire ou bien l'architecte peut procéder au paiement des services rendus de l'agence urbaine. Les paiements sont aussi dématérialisés et s'effectuent à travers des plateformes dédiées à cela.

4. Résultats

Selon cette analyse visant à évaluer l'impact de la digitalisation sur l'audit interne, il est clair que l'audit interne est influencé par la digitalisation. Cela permet de réfuter l'hypothèse selon laquelle la digitalisation n'a aucun effet sur l'efficacité de l'audit interne. La question qui demeure est de déterminer si cet impact est positif ou négatif.

2. Après la digitalisation, l'audit interne est en mesure de formuler des recommandations qui vont au-delà de la simple traçabilité, en identifiant des obstacles qui entravent la compréhension des véritables limites. Cependant, il est essentiel de souligner que la digitalisation doit être intégrée à l'ensemble des processus (management, opérationnel et support) ce qui nécessite une adaptation des procédures pour anticiper les risques liés à ces changements.

5. Discussion

D'après l'analyse des deux processus cités ci-dessus, on constate que la digitalisation a bien évidemment rendu le processus plus rapide et plus court, surtout dans notre cas le processus d'instruction des dossiers est à 100% digitalisé, chose qui permet aux membres de la commission, aux architectes privés et aux pétitionnaires de bénéficier d'avantages :

- Réduire le délai d’instruction des dossiers (délai moyen d’un jour au lieu de 15 jours) ;
- Réduire le nombre des dossiers défavorables en facilitant la communication entre les architectes privés et les membres de la commission ;
- Réduire le nombre des tirages papiers nécessaires à l’étude des dossiers (gain économique et environnemental) ;
- Offrir plus de transparence dans l’opération d’instruction des dossiers (confiance mutuelle entre administrations, architectes et citoyens)
- Faciliter la communication et la partage d’informations entre les intervenants dans l’instruction des dossiers;
- Optimisation des ressources;
- Génération d’indicateurs d’aide à la prise de décision en temps opportun;
- Constitution d’un archive numérique pour faciliter l’accès et le partage des dossiers des demandes de d’autorisation;
- Modernisation de l’administration en vue d’encourager un mode d’investissement respectant les principes du développement durable;

Conclusion

La digitalisation des processus organisationnels exerce indubitablement un impact significatif et multidimensionnel sur les pratiques de l'audit interne. Cette transformation numérique introduit des changements profonds qui bouleversent en partie les modalités traditionnelles d'exercice de cette fonction clé de contrôle.

D'un côté, la dématérialisation des flux d'informations et des pistes d'audit facilite grandement certains aspects techniques du travail des auditeurs. La collecte et la consolidation des données deviennent plus rapides et plus aisées grâce aux outils informatiques. Leur analyse est accélérée par la puissance de calcul et de traitement des systèmes numériques. Quant à la gestion de la documentation d'audit, elle gagne en fluidité et en accessibilité dans un environnement dématérialisé et interconnecté. Cette rationalisation permise par le numérique se traduit par une nette amélioration de la précision et de la rapidité des missions d'audit.

Mais au-delà de ces aspects opérationnels, la digitalisation offre aussi de nouvelles perspectives stratégiques à l'audit interne. La possibilité de surveiller en continu et en temps réel les processus organisationnels dématérialisés renforce considérablement la capacité d'anticipation et de prévention des risques. Le recours à des technologies avancées comme l'intelligence artificielle ou l'analyse prédictive laisse également entrevoir des progrès significatifs en matière de détection précoce des anomalies.

Cependant, ce mouvement de fond de digitalisation ne va pas sans présenter de nouveaux défis de taille pour les auditeurs. La sécurité et la protection des données et systèmes d'information deviennent une préoccupation majeure, avec les risques cyber accrus. La dépendance accrue aux outils technologiques constitue aussi un facteur de vulnérabilité qu'il convient d'anticiper et de circonscrire. Surtout, les compétences requises pour mener des audits dans cet environnement numérique évoluent considérablement, obligeant les équipes à se former en continu aux nouveaux usages et expertises indispensables.

Pour les établissements, les bénéfices escomptés d'une fonction d'audit interne digitalisée sont multiples : audits plus efficaces, analyses plus riches, aide à la décision accrue. Mais la contrepartie est un défi d'adaptation culturelle et organisationnelle pour intégrer pleinement ces nouvelles pratiques numériques. Le respect de la confidentialité et la protection des données sensibles constitueront aussi des prérequis indispensables à cette transformation réussie.

En définitive, la digitalisation fait entrer l'audit dans une nouvelle ère, porteuse d'opportunités majeures mais aussi de défis complexes à relever. Une préparation minutieuse, un développement soutenu des compétences et un cadre de gouvernance adapté seront les clés pour

permettre à cette fonction stratégique de tirer le meilleur parti des innovations technologiques, tout en préservant la qualité et l'intégrité de ses missions premières de contrôle et de maîtrise des risques.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) AIT LEMQEDDEM, H. & CHOUAY, J. (2020). Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(1), 48-65.
- (2) BENCHENNA, A. (2011). L'administration électronique au Maroc: entre exigences internationales et réalités nationales.
- (3) BENABDELHAK, K. (2022). La digitalisation, levier de simplification des procédures au sein de l'administration publique marocaine. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4), 109-124.
- (4) BNABDELHAK, K. (2020). Place des NTIC et de la communication digitale au sein de l'administration publique à l'ère du COVID-19. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(5).
- (5) Carpenter, B. & Dirsmith, M. (2002). Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession: An extended institutional theory perspective.
- (6) Commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation (2004). Pour une administration électronique au service du citoyen, Rapport d'information.
- (7) Ed-douadi, S. & Bakour, B. (2020). Facteurs affectant l'efficacité d'audit interne dans le secteur public: cas du secteur public Marocain. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), 23-42.
- (8) European Institutes of Internal Auditors (2019). *Risk Focus* (3e éd.).
- (9) GHANDARI, Y. & OUENZAR, S. (2022). 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*, 1(4), 114-137.
- (10) Gouvernement du Maroc (2011). Programme e-Gouvernement, Maroc numérique 2013.
- (11) Les cahiers Digital Exploration (2019). Danemark: le volontarisme numérique.
- (12) Loyer, P. (2006). L'indépendance des auditeurs financiers: une approche des facteurs déterminants.
- (13) Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration (2020). Réforme de l'administration.
- (14) OUALID, H. (2013). Les outils de la communication digitale - 10 clés pour maîtriser le web marketing. Éditions Eyrolles.
- (15) POMMERAY, D. (2016). Le plan marketing et communication digitale:

préparer déployer et piloter son web marketing. Dunod.

- (16) Renard, J., Nussbaumer, S., & Oriot, F. (2018). Audit interne et contrôle de gestion. Éditions Eyrolles.
- (17) SATRY, F. & BELKADI, E. (2020). Administration électronique: évolution et processus de transformation. Revue Organisation et Territoires, (5).
- (18) Stimler, N. & Vial, S. (2014). Digital monism: Our mode of being at the nexus of life, digital media and art. Theorizing the Web 2014, New York, USA.
- (19) TAHTAH, H. (2022). La dématérialisation de la dépense publique et la transformation digitale au Maroc: Etat d'art. Revue Internationale du Chercheur, 3(2).
- (20) The Institute of Internal Auditors (2016). Rôle de l'audit interne dans la gouvernance.
- (21) Vermeren, Y. & Cuisset, G. (2018). État des lieux de l'utilisation de l'analyse de données au sein de l'audit interne. KPMG.
- (22) Vial, S. (2016). La fin des frontières entre réel et virtuel: vers le monisme numérique.
- (23) www.autaza.ma (2023). Guide d'instruction des dossiers "Expérience de l'Agence Urbaine de Taza en matière de dématérialisation de la procédure d'instruction des demandes d'autorisation d'urbanisme Bilan 2014 – 2017". Consulté le 22/09/2023.
- (24) www.aubb.ma (2023). Consulté le 22/09/2023.