

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

The role of digitalization in the effectiveness of internal audit

AIT LEMQEDDEM Hamid

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kénitra

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

Maroc

glemqeddem@gmail.com

CHOUAY Jihane

Chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail, Kénitra

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

Maroc

jihanechouay@gmail.com

Date de soumission : 27/09/2020

Date d'acceptation : 01/11/2020

Pour citer cet article :

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 « Volume 5 : numéro 1 » pp : 48-65.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'audit était un examen effectué par une personne indépendante, intègre et compétente en matière de représentations comptables et financières ou encore de procédure afin de garantir la crédibilité et la réalité des opérations effectuées au sein de l'entité auditée. L'objectif premier de l'auditeur était la recherche des fraudes. Un objectif qui s'est irrémédiablement transformé puisqu'il doit désormais, également apprécier l'image financière que renvoie l'entité concernée ainsi que critiquer la fiabilité des procédures suivies. L'introduction de la notion de digitalisation vient comme une forme d'adaptation, mais qui risque néanmoins d'affecter l'efficacité de l'audit interne.

Un cas pratique de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre sera présenté en dernier lieu afin de pouvoir vérifier les hypothèses.

L'objectif de cet article est donc d'étudier comment cette digitalisation va impacter l'efficacité de l'audit interne au sein de quelconque entité.

Mots-clés : Audit interne ; digitalisation ; efficacité ; entité ; image financière.

Abstract

The audit has always been an examination carried out by an independent, honest and competent person in terms of accounting and financial representations or even procedures in order to guarantee the credibility and the reality of the operations carried out within the audited entity. The auditor's primary objective was the search for fraud. An objective that has been irreversibly transformed since it must now also assess the financial image of the entity concerned as well as criticize the reliability of the followed procedures. The introduction of the concept of digitalization comes as a form of adaptation, that nevertheless risks affecting the efficiency of internal audit.

A practical case of the National Land Conservation Agency will be presented last, in order to be able to verify the hypotheses.

The objective of this article is therefore to study how this digitalization will impact the efficiency of internal audit within any entity.

Key words: Internal audit; digitalization; efficiency; entity; financial image.

Introduction

Depuis la nuit des temps, l'impatience est partout, et elle ne cesse d'évoluer sous d'autres formes jusqu'au jour d'aujourd'hui. Elle nourrit les espérances de demain mais masque la réalité du jour, elle détruit en croyant construire en semant le désordre à l'instant présent au profit d'un ordre aléatoire à venir. Elle va de simples individus qui ne cessent de penser au lendemain, des politiciens qui attendent la prochaine élection à des organisations qui ne cessent de penser à aller plus vite. Elle imprègne donc tous les corps sociaux, toutes les organisations, même si certains ont su conserver leurs méthodes à l'ancienne. Mais d'un autre côté, cette impatience a permis au monde de bénéficier de plusieurs progrès et inventions. En effet, cette envie qui pousse les individus à toujours penser à ce qui suit a permis, au monde des organisations notamment, d'évoluer de manière surprenante ces dernières années.

« Le monde des organisations publiques et privées est en constante mutation avec, de temps en temps, des poussées de fièvre qui accélèrent le changement ». La fonction d'audit interne ne peut donc rester indifférente face à ces évolutions. Effectivement, depuis plus de soixante ans, l'audit interne s'efforce d'être en phase avec les préoccupations de son temps et ainsi de contribuer à renforcer la sécurité des organisations tout en les aidant à améliorer leurs performances. Cette impatience sévit donc également chez l'auditeur interne, constituant alors un grand débat où les avis divergent. Des moyens techniques sont alors utilisés comme l'échantillonnage statistique qui a longtemps été interprété comme un moyen technique d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des audits indépendants (Brian Carpenter, Mark Dirsmith 2002). Elle prend différentes formes alors dont celle qu'on va aborder dans cet article, à savoir la digitalisation. Cette dernière permet aujourd'hui, en quelques clics, d'effectuer des virements bancaires depuis le domicile de chacun, de voyager dans des métros sans conducteurs, ou même de commander un repas qui répond parfaitement à nos exigences sans devoir se déplacer. Plusieurs opérations deviennent plus faciles et plus rapides avec l'introduction de la notion de digitalisation. Il en est de même pour les organisations, publiques et privées. Commenant par le secteur bancaire, la digitalisation a pris racine au niveau de plusieurs autres secteurs et a donc changé les méthodes de travail ainsi que les procédures normalement suivies. Chose qui a impacté la fonction d'audit interne, qui selon le type de chaque organisation, a dû s'adapter et donc avoir de nouveaux outils d'audit qui correspondent au mieux à la nouvelle manière de procéder de chaque entité. Sauf que la fonction d'audit, comme chacun le sait, a quelques particularités. En effet, une mission d'audit interne exige de la patience, de la concentration ainsi qu'un process à suivre. Notamment au sein des entreprises publiques où le changement, et donc la digitalisation dans notre cas, est beaucoup plus appréhendé. La problématique relevée alors de cette situation s'articule autour de la question suivante : **Quel est le rôle de la digitalisation sur l'efficacité de l'audit interne au sein de l'ANCFCC¹ ?**

¹ Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie

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

- 1- La digitalisation permet d'améliorer l'efficacité de l'audit interne
- 2- La digitalisation détériore l'efficacité de l'audit interne
- 3- La digitalisation n'a aucun impact sur l'efficacité de l'audit interne

Afin de bien répondre à cette pratique, on va diviser notre article en deux principales parties. En premier lieu, à travers un processus exploratoire théorique, on va encadrer l'article en apportant un cadre conceptuel des notions d'audit interne et de digitalisation. Puis en second lieu, on va projeter la lumière sur l'audit interne et la digitalisation dans le secteur public marocain. Et enfin, en troisième lieu, on va essayer d'apporter un élément de réponse à notre problématique quant au rôle de la digitalisation sur l'efficacité de l'audit interne au sein de l'ANCFCC. Et ce, en présentant un cas pratique relatif à l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie.

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

1.1. Cadre conceptuel de la notion d'audit interne

La notion d'audit interne bénéficie d'une définition en premier lieu qui est universelle et officielle, à savoir celle publiée par l'**Institute of Internal Auditors** : « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.* »

Cette définition nous donne clairement une idée sur la notion d'audit interne. En premier lieu, l'assurance sur le degré de maîtrise des opérations n'est qu'une appréciation du contrôle interne. En second lieu, l'audit interne ne se pratique pas de manière aléatoire, ce qui signifie qu'il se pratique par une méthode reposant sur une approche par les risques. En clair, l'auditeur interne ne se prononce pas en lisant seulement les procédures ou en posant des questions. Son travail repose aussi sur l'observation qui joue un grand rôle dans cette méthodologie. Cette définition souligne encore deux points essentiels :

L'audit interne jouit d'un rôle de conseil au sein de l'organisation. On distingue alors entre deux rôles : celui qui est traditionnel à savoir les recommandations formulées après chaque constat de dysfonctionnement. Et le nouveau rôle, qui consiste pour l'auditeur interne à mener des missions de conseil sans rapport direct avec les missions d'audit habituelles. Cette mission suppose, pour certains auteurs, un point de convergence entre l'audit interne et le contrôle interne, malgré le fait qu'elle soit encore peu pratiquée. En effet, ces missions de conseil permettent tant qu'à la fonction d'audit interne qu'à celle du contrôle interne de tendre vers les mêmes objectifs.

Évaluation du gouvernement de l'entreprise et de faire des propositions qui tendent à améliorer son efficacité. Lors de cette évaluation, l'auditeur interne joue un rôle précis défini par la norme N2110 en quatre points. En d'autres termes, évaluer la gestion de l'entreprise c'est montrer si ça répond aux objectifs suivants :

- « *Promouvoir les règles d'éthique ;*
- *Garantir une gestion efficace des performances assortie d'une obligation de rendre compte ;*
- *Bien communiquer les informations sur les risques et les contrôles ;*
- *Fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes, et au management. »* (Jacques Renard, Sophie Nussbaumer & Fabienne Oriot, 2018)

L'audit interne est un audit réalisé par un collaborateur de l'entreprise dont le rôle est de contrôler l'efficacité des diverses procédures et situations présentes au sein de l'entreprise. (Pierre Loyer, 2006)

L'audit était un examen effectué par une personne indépendante, intègre et compétente en matière de représentations comptables et financières afin de garantir la crédibilité et la réalité des opérations effectuées au sein de l'entité auditée. L'objectif premier de l'auditeur était la recherche des fraudes. Un objectif qui s'est irrémédiablement transformé puisqu'il doit désormais, également apprécier l'image financière que renvoie l'entité concernée ainsi que critiquer la fiabilité des procédures suivies.

1.2. Cadre conceptuel de la notion de digitalisation

La digitalisation est devenue de nos jours un concept incontournable soit pour une entreprise ou n'importe quel type d'organisation. En effet, elle s'applique à tous les domaines et assure par ailleurs une optimisation de temps et d'énergie en rendant automatiques des tâches qui

s'avéraient complexes par le passé. Elle a même pris la forme d'un avantage concurrentiel dans certains secteurs où le virage digital n'a pas encore été totalement accompli par les entreprises.

La digitalisation est un terme ancien fréquemment lié à la numérisation. Il désigne maintenant un phénomène assimilé à la transformation digitale, qui désigne principalement les changements d'opérant en second lieu, et ce après l'intégration de l'aspect digital à l'organisation. Cependant, la digitalisation est liée aux usages des consommateurs et aux nouveaux objets qui impactent de manière directe les modèles d'entreprises et d'organisations actuels.

La digitalisation est donc un processus visant à transformer n'importe quel outil ou encore un métier en code informatique. Et ce, soit dans le but de le remplacer ou le rendre plus performant. A titre d'exemple, les emails ont majoritairement remplacé le courrier, le e-commerce a pris le dessus sur les magasins et ainsi de suite.

La digitalisation est devenue un phénomène naturel puisque l'utilisation des caisses automatiques, des répondeurs automatisés ou encore des réseaux sociaux ne représente plus quelque chose de nouveau.

Renforcer la compétitivité et assurer la pérennité d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, nécessite l'application de la notion de digitalisation et doit donc passer par une transformation digitale en profondeur. En effet, créer un site web ou s'investir dans les réseaux sociaux ne suffit plus, il faudrait plutôt agir au sein de l'organisation.

La digitalisation est souvent comparée à la révolution industrielle puisqu'elles ont en commun le fait d'être révolutionnaires, incontournables et les deux mettent sur la touche les organisations qui ne l'adoptent pas.

La digitalisation a plusieurs objectifs, à savoir :

- Une stratégie de transformation basée sur l'intelligence économique :

« Internet rend l'intelligence économique tout à la fois plus accessible et plus complexe, avertit Christelle Urvoy. Car si on a accès à beaucoup plus d'informations encore faut-il savoir bien la chercher, ne pas se laisser ensevelir sous trop de données, et surtout la vérifier.

Par exemple, nombre de chefs d'entreprise ont une pratique des réseaux sociaux limités, avec des profils peu adaptés qui ne suivent pas les influenceurs, etc. »²

Effectivement, il s'agit là d'un outil à double tranchant, si l'internet nous aide à avoir accès à une plus grande quantité de données et dans un délai beaucoup plus réduit que la normale, il faut s'assurer alors de la fiabilité et de la véracité de ces données.

- Les clients sont placés au cœur des préoccupations de l'entreprise :

La digitalisation met à la disposition des clients plusieurs outils numériques qui permettent l'accès à la connaissance en permanence. Dans le secteur privé, les entreprises ont plutôt tendance de s'adresser à travers ces outils au client final, afin de prendre connaissance de ce que pense le client. Les interactions entre l'entreprise et le client permettent également la conception de nouveaux produits, faire de nouvelles offres ainsi que mener l'enquête sur l'accueil d'un nouveau service.

- Faciliter la transaction faite avec le client :

Selon les Galeries Lafayette, un client qui achète sur les deux canaux (physique et digital) achète plus qu'un client monocanal. En effet, les clients du réseau physique n'achèteraient pas moins en magasin mais plus sur le digital s'ils en avaient la possibilité. Réciproquement pour les clients digitaux qui viennent en magasin.

Se rendre disponible sur les deux canaux revient à faciliter l'acte d'achat et à augmenter les ventes.

- Améliorer les pratiques et processus décisionnels :

La digitalisation touche tous les services d'une organisation et non seulement le pôle marketing ou communication. Elle a un impact sur quatre axes, à savoir :

- La stratégie : l'impact qu'aura la digitalisation sur les services de l'organisation, impactera automatiquement sa stratégie. Puisqu'elle devra l'améliorer ou adopter carrément une nouvelle stratégie qui sera adaptée au fonctionnement de l'organisation.

² www.Lesechos.fr

- L'organisation : la digitalisation a un impact direct sur l'organisation puisqu'une fois les modifications des services de l'entité faites, l'organisation de cette dernière va changer.
- La technologie : l'impact de la digitalisation sur la technologie consiste à l'évolution des plateformes et outils pour accélérer et permettre la transformation.
- La culture de l'organisation : il faudra commencer à implanter une « vision digitale » au sein de la culture de l'entité.
- Eliminer la frontière entre le réel et le virtuel

Désormais, il est difficile de séparer le réel et le virtuel, les usages dans ces deux mondes se trouvent trop souvent confondus car il s'agit des mêmes terrains et objets pour la recherche. Selon Stimler et Vial, la digitalisation fait que les deux sphères, virtuelle et réelle, se coconstruisent en permanence et créent une substance foncièrement unique. C'est ce qui est appelé le « monisme numérique ». (Stéphane Vial, 2016)

L'élimination de la frontière entre les deux sphères permet alors de mieux coordonner les activités des deux côtés.

2. L'audit interne et la digitalisation dans le secteur public marocain

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

Afin d'aborder un domaine aussi complexe que l'audit dans le secteur public, il s'avère important d'apporter une définition à ce dernier.

Le secteur public n'est autre que l'administration dans sa généralité, il se définit comme étant « *le secteur qui regroupe toutes les activités économiques et sociales réalisées sous le contrôle total ou partiel de l'Etat.* » (Vie publique, 2018)

Plus en plus de mouvement sont notifiés, au sein du secteur public, au début du 21^{ème} siècle. Ces derniers se sont principalement intéressés à la modernisation des processus, chose qui aide à responsabiliser encore plus les décideurs publics.

Et donc, avec l'avènement de la loi 69-00, les établissements publics peuvent bénéficier d'un contrôle d'accompagnement, qui permet plus de souplesse dans la gestion des affaires de ceux-ci, sous réserve d'un certain nombre de conditions dont essentiellement la mise en place de l'audit interne. En effet, la Cour des Comptes a constaté plusieurs défaillances, relevées au niveau de la gestion des établissements publics. Les différents rapports de la Cour des

Comptes font état de plusieurs dysfonctionnements, ces derniers trouvent généralement leur origine des insuffisances de contrôle et l'absence de l'audit interne. Ce dernier permet alors à l'organisation d'évaluer et d'améliorer son système de contrôle interne.

Dans ce cadre, les pouvoirs publics ont pris un certain nombre de mesures qui visent à généraliser la pratique de l'audit interne au Maroc, à savoir l'introduction de l'audit interne au sein des entreprises publiques. Ces dernières ont été par le passé soumises à des audits externes afin de satisfaire les exigences des institutions financières. On compte les contrats-programmes, qui obligent les entreprises signataires de mettre en place des cellules d'audit interne et de recourir annuellement à l'audit externe, parmi les premières mesures initiatives à l'introduction de l'audit au sein des entreprises publiques. Plus récemment, les arrêtés du ministère des finances font l'obligation aux entreprises publiques soumises au contrôle financier d'implanter des entités d'audit interne.

L'introduction de l'audit interne au sein des établissements publics a été faite pour un certain nombre de raisons stratégiques. Parmi les plus importantes on cite la privatisation qui a été autorisée par le parlement marocain le 11 Décembre 1989, promulguée le 11 Avril 1990 et amendée le 26 Janvier 1995. Elle se définit comme étant l'opération qui consiste à transférer par la vente d'actifs une activité, un établissement ou une entreprise du secteur public au secteur privé. Et le fait d'avoir déjà un service d'audit interne au sein de l'organisation permet d'augmenter la valeur de l'actif et aussi pouvoir déterminer si l'organisation est privatisable.

La nécessité de la bonne gouvernance fait également partie des raisons pour lesquelles l'audit interne a été implanté au sein des établissements publics. En principe, la bonne gouvernance désigne les processus et les structures conçues pour aider l'organisation à réaliser ses objectifs. L'IIA (The Institute of Internal Auditors) considère que l'audit interne joue un rôle très important dans la bonne gouvernance.

L'audit interne donne avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue sur l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance. (The Institute of Internal Auditors, 2016)

L'audit interne commence alors à prendre la place, petit à petit, d'un outil optimal qui sert à maîtriser les risques de dysfonctionnement de ces entreprises publiques et aide à mieux gérer les fonds publics, tout en assurant l'application exhaustive des lois et règlements en vigueur.

2.2.La digitalisation au sein du secteur public marocain

La digitalisation constitue aujourd'hui une orientation stratégique des pouvoirs publics qui s'inscrit dans le cadre du programme « Maroc numérique 2020 ».

En Juin 2015, un rapport sur le programme de numérisation de l'administration présenté par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) a été signé. Il a pour objectif de « *favoriser l'usage efficient des technologies de l'information et de la communication (TIC), au service des programmes et des politiques de réforme du secteur public, de développement territorial et de cohésion sociale dans le Royaume* ». (Mohcine Lourhzal, 2018)

En Juin 2016, le Maroc a alors lancé un nouveau programme, le Plan Digital 2020, vu que celui lancé en 2013 n'a pas pu atteindre les objectifs escomptés.

Ce nouveau programme vise une transformation digitale profonde des processus administratifs. Chose qui permettrait de suivre l'évolution de la régionalisation et positionner le Maroc en tant que premier Hub numérique d'Afrique. L'installation de l'Agence du Développement Digital en Décembre 2017 a permis la mise en place d'une structure unique chargée du pilotage des projets qui tendent vers le digital au sein de l'administration publique et donc une mise en phase avec les recommandations de l'OCDE. Cette agence a pour objectif de mettre en exécution de nouvelles approches intégrées dans le domaine de la digitalisation au Maroc, et veiller à ce que l'intégration de cette notion soit faite de manière cohérente et durable dans le secteur public.

Certaines administrations ont été pionnières à procéder à la digitalisation depuis plusieurs années, notamment la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, la Direction Générale des impôts, ainsi que le sujet de notre cas pratique, l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie.

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

3.1.Cas pratique

Notre cas pratique portera sur l'audit d'un processus qui a été digitalisé au sein de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie. Il s'agit du processus de traitement de la copropriété au niveau des services du cadastre. On va commencer tout d'abord par donner un aperçu sur le processus d'audit interne avant qu'il ne soit pas digitalisé et après digitalisation, puis déterminer les points de changement et par la suite faire une analyse comparative entre les deux cas en relevant tous les points de différence et de similitude.

Voici alors un tableau résumant le processus non digitalisé de l'audit interne et celui digitalisé :

Mission d'audit Copropriété Cadastre					
		Mission d'audit avec processus non digitalisé	Mission d'audit avec processus digitalisé		
Etape 1 : Prise de connaissance générale	Le dépôt et la réception se font manuellement d'où la nécessité de se déplacer. Les informations y afférentes sont inscrites au niveau d'un registre par l'agent responsable.		Le 02 Juillet 2018, une plateforme a été conçue pour les services liés aux activités du cadastre et de la cartographie sous le nom de « L'espace cadastre et cartographie ». Les dossiers sont désormais déposés en ligne par les ingénieurs géomètres topographes et traités également en ligne par les agents du cadastre.		
Etape 2 : Découpage modulaire	L'étape précédente de connaissance générale, nous permet de découper le processus de traitement des dossiers de copropriété en cinq principaux modules, à savoir : dépôt des dossiers de copropriété, contrôle bureau, vérification terrain, mise à jour de la BD documentaire et validation finale, mise à jour et archivage des dossiers.		L'étape du découpage modulaire ne subit aucun changement avec la digitalisation du processus.		
Etape 3 : Identification des risques	Vérification préalable et réception du dossier en ligne et déclenchement	Acceptation/ rejet d'un dossier incomplet ou non conforme/ complet	Vérification préalable et réception du dossier en ligne et déclenchement	Acceptation/ rejet d'un dossier incomplet ou non conforme/ complet	

	du traitement	conforme Non-respect du principe FIFO ; Non ouverture et/ou non renseignement de la Fiche de vérification	du traitement	conforme Non ouverture ou non renseignement de la Fiche de vérification Réception de Documents mal scannés
		Perte de pièces du dossier administratif		
	Repérage de l'affaire et contrôle technique	Erreur sur la localisation de la propriété ; Erreur de repérage et dilution des responsabilités	Repérage de l'affaire et contrôle technique	Erreur sur la localisation de la propriété ; Erreur de repérage et contrôle non conforme à la nouvelle procédure.
Etape 4 : Questionnaire du contrôle interne	Plusieurs points à améliorer que ça soit au niveau du dépôt des dossiers ou bien du contrôle bureau à savoir l'absence des délais, la traçabilité des dossiers de la copropriété ainsi que le non-respect de certaines pratiques comme celle du FIFO même si elles ont été vérifiées par les agents responsables. Le questionnaire relève également des points forts comme la vérification physique de l'exhaustivité des pièces contenues dans le dossier ainsi que la tenue d'une fiche de vérification qui matérialise le contrôle effectué.		D'un côté le problème du maintien des dossiers physiques au niveau du module du contrôle bureau, d'un autre côté les problèmes qui existaient liés à la traçabilité que ça soit des dossiers reçus ou bien des dossiers rejetés.	
Etape 5 : Tableau des forces et faiblesses	Le tableau de forces et faiblesses concerne les risques existants.		Le tableau de forces et faiblesses concerne les risques existants.	

D'après l'aperçu des deux processus de missions présentés, on peut procéder à une analyse comparative au niveau des deux premiers modules. Ce choix repose sur le fait que ce sont les plus touchés par la digitalisation.

	Processus non digitalisé	Processus digitalisé
Dépôt du dossier de la copropriété	Les dossiers techniques doivent être déposés à la CDDT	Les dossiers sont envoyés en ligne
	Un registre n'est pas tenu par la CDDT	Pas de présence de registre. Tout est tracé automatiquement.
	Aucune trace des informations relatives au dépôt (heure et date de dépôt, nature et numéro de l'affaire).	Les informations sont enregistrées automatiquement.
	L'exhaustivité des pièces collectées sont vérifiées par l'agent.	L'exhaustivité des pièces collectées sont vérifiées par l'agent.
	L'étude préalable peut donner lieu à un rejet (rejet motivé)	L'étude préalable peut donner lieu à un rejet (rejet motivé)
	Il n'y a pas de délai de traitement	Il y a un délai de traitement
	Pas d'accusé de réception délivré au nom de l'IGT lors de l'acceptation du dossier technique	L'acceptation du dossier technique est automatiquement enregistrée.
	La base de données est mise à jour manuellement à l'occasion de chaque dossier accepté.	La base de données est mise à jour automatiquement à l'occasion de chaque dossier accepté.
Contrôle bureau	La vérification du principe FIFO n'est pas vérifiée.	Le principe FIFO est vérifié automatiquement.
	Le bureau de contrôle dispose d'un registre mis à jour et mentionnant des informations relatives au dossier.	La mise à jour et la mention des informations relatives au dossier sont faites en ligne.
	Le repérage est systématique pour tous les dossiers de la copropriété.	Le repérage est systématique pour tous les dossiers de la copropriété.

	Il peut y avoir un rejet à cette étape.	Il peut y avoir un rejet à cette étape.
	Le renvoi du dossier à l'IGT est retracé au niveau de la CDDT.	Le renvoi du dossier à l'IGT est retracé au niveau de la plateforme.

D'après cette analyse comparative, on constate que la digitalisation a bien évidemment rendu le processus plus rapide et plus court, mais d'autre part le processus complet n'a pas été digitalisé à 100%, chose qui fait que l'agent est toujours obligé de jongler entre le digital et le physique. La procédure ne permet pas encore que la digitalisation soit faite à 100%, car le traitement des dossiers de la copropriété passe par une vérification terrain où les agents vérificateurs procèdent toujours de manière traditionnelle, et aussi par les services de la conservation foncière où la mise à jour du titre nécessite toujours la présence d'un dossier physique. Le fait de jongler entre le digital et le physique fait que les objectifs même de la digitalisation se voient réduits. Puisque le travail devra être fait à deux reprises si l'agent doit traiter le dossier en ligne puis revérifier sa version physique, donc il n'y aura plus de gain en matière de budget temps. D'autre part, on relève la question de l'exhaustivité des documents joints en ligne, c'est-à-dire que le vérificateur doit vérifier si les documents qu'il a en ligne correspondent à ceux qu'il a dans le dossier physique. De plus que les agents rencontrent un problème plus spécifique, toujours en relation avec le fait de jongler entre le digital et le physique, lors de la comparaison du plan avec la map, c'est presque impossible de le faire sur la plateforme, donc ils sont obligés d'appeler l'IGT³ pour qu'ils leur envoient le dossier physique.

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

Toute entité souhaitant suivre l'ère du temps et ne pas se trouver sur le banc de touche doit se plier aux exigences du marché et s'adapter aux changements. On note parmi ces changements, la digitalisation. Cette dernière, comme ça a déjà été défini, consiste à numériser et à digitaliser les outils de travail de n'importe quel organisme. Sauf que cette transformation digitale du métier n'est pas sans conséquences, notamment sur l'audit interne de ladite entité. En effet, les changements qui s'opèrent au sein de l'entité ont automatiquement un impact sur

³ Ingénieur topographe

le service d'audit interne et par ailleurs sur son efficacité. Car ses outils devront évoluer avec la digitalisation du métier ainsi que plusieurs autres aspects.

A très court terme, la digitalisation vient changer le métier d'auditeur interne sur plusieurs axes, à savoir :

➤ Outils et services pouvant répondre aux besoins de l'audit interne :

Faire une liste de solutions et d'outils qui peuvent répondre aux différents besoins de l'audit interne face à cette digitalisation n'est pas une chose facile. Il est néanmoins possible de classer les outils disponibles sur le marché. En effet, selon une étude faite par le cabinet d'audit KPMG, ces outils peuvent être classifiés de la manière suivante :

- Outils de préparation
- Outils de visualisation
- Outils de Business Intelligence : Il s'agit d'outils d'aide à la décision, une sorte d'entrepôt de données permettant de stocker les cubes de données, et d'outils de reporting afin de fournir cette aide.
- Les outils GRC : Ces outils permettent une intégration du contrôle continu et de l'audit continu à la gestion des risques, des politiques et procédures de l'organisme en question, ainsi qu'avec la fonction de conformité. On note également un renforcement des capacités d'analyse des données.

L'utilisation de ces techniques peut s'avérer très utile à la levée de plusieurs barrières qui ne sont pas négligeables. Ainsi, l'organisation pourra se concentrer sur l'acquisition d'autres compétences. Mais pour ça, et toujours selon l'étude effectuée au sein du cabinet KPMG, une analyse de ces données récoltées grâce à ces outils s'avère essentielle.

➤ L'analyse des données

- Sécurité, disponibilité et qualité des données
- ✓ Sécuriser et protéger les données et analyses ;
- ✓ Ne pas sous-estimer les difficultés d'extraction de données ;
- ✓ Prendre en compte la diversité des systèmes et des formats de données ;
- ✓ Mettre en place un processus d'analyse de la qualité des données, afin de vérifier leur exhaustivité, intégrité et exactitude ;
- ✓ Définir un programme de protection des données en accord avec la réglementation en vigueur.

- Utilisation et intégration de l'analyse des données

L'analyse des données peut s'avérer très utile dans les audits, puisqu'elle fait évoluer les approches d'audit et les programmes de travail. Pour ce fait, une définition de ce qui est attendu de l'analyse des données en distinguant les exceptions, les « faux-positifs » et les « faux-négatifs », ainsi qu'une définition du processus de traitement des exceptions est essentielle afin de pouvoir bénéficier de l'analyse des données et l'intégrer dans les audits.

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

Reste à savoir si cette digitalisation qui a trouvé comme premier appui le métier de l'organisme pour ensuite passer à l'audit interne ne constituerait pas un risque pour cette dernière.

(European Institutes of Internal Auditors, 2019), « *Notre recherche montre que 36% des responsables de l'audit interne considèrent la digitalisation comme l'un des cinq principaux risques auxquels leur organisation doit faire face, et près d'un sur dix (9%) le place en tête du classement, juste après la cybersécurité (15%) et la conformité (13%). Parmi les responsables de l'audit interne interrogés dans le cadre de nos entretiens déclarent que les risques liés à la digitalisation et à l'adoption des technologies constitueront un aspect important de leur travail en 2019 et dans les années à venir.* »⁴

Afin de faire face à ces risques, PwC liste trois recommandations dans son étude :

- Renforcement des compétences disponibles ;
- Amélioration de la qualité des données ;
- Accorder un budget plus important.

Concernant le secteur public, la situation est différente. En effet, les objectifs des deux secteurs ne sont pas les mêmes ce qui fait que face à la digitalisation du métier, la fonction d'audit interne aurait besoin de s'adapter mais toujours en gardant en vue les objectifs opérationnels et stratégiques de l'organisation publique. Cette digitalisation peut alors influencer et jouer un rôle sur l'efficacité de la fonction d'audit interne, reste à voir s'il ce rôle a pour effet l'amélioration, la détérioration de l'efficacité de l'audit interne. Ou encore même si le degré d'efficacité ne varie pas.

D'après cette analyse où on a essayé de déterminer l'impact de la digitalisation sur l'audit interne, on peut dire que ce dernier est affecté par la digitalisation. Chose qui nous permet d'éliminer l'hypothèse qui stipule que la digitalisation n'a aucun impact sur l'efficacité de l'audit interne. Reste à vérifier si elle joue un rôle qui a un impact positif ou négatif. Après la digitalisation, l'audit interne effectué pourra faire part de recommandations qui vont plus loin que la traçabilité par exemple et autres qui ne constituent que des obstacles empêchant de cerner les vraies limites. Mais d'un autre côté, la digitalisation se doit d'être faite sur tout le processus, une adaptation de la procédure à la veille de ces changements doit être prévue également, afin d'éviter de devoir jongler entre le digital et le physique, chose qui constitue une réelle et importante limite et réfute les objectifs premiers même de la digitalisation.

Conclusion

Lors d'une conférence sous le thème de « L'Audit au service de la bonne gouvernance à l'ère du digital », organisée par l'Université Internationale de Casablanca (UIC), le Vice-Président de l'APEBI, M. Youssef HAROUCHI, a précisé qu' « Au Maroc, 42 millions d'appareils audiovisuels sont en circulation et 21 millions de marocains sont connectés, cela signifie que nous sommes dans la tendance de la transformation digitale, qui est une réalité qui nous rattrape beaucoup plus vite qu'on ne pense, nous n'avons jamais vu un phénomène aussi important bouleversant tout sur son passage. L'humain doit être mis au cœur de la transformation digitale pour réussir la conduite du changement ».

Au niveau de cet article, on a commencé par établir un cadre conceptuel pour les notions d'audit interne et de digitalisation. Puis on s'est penché sur l'existence de ces deux notions au Maroc et plus spécifiquement au sein du secteur public marocain. Finalement, on a répondu à la problématique préalablement posée en étudiant l'impact de la digitalisation sur l'efficacité de l'audit interne au Maroc par le biais d'un cas pratique réalisé au sein de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie.

En guise de conclusion, la digitalisation a un impact sur l'efficacité de l'audit interne, que ça soit au sein du secteur privé ou public. Cet impact diffère d'une structure à une autre, néanmoins il est jugé positif sous un certain nombre de réserves comme nous le démontre l'analyse comparative effectuée au niveau du cas pratique.

La digitalisation est donc considérée comme un atout majeur dans plusieurs structures notamment lors d'un audit, car la digitalisation améliore positivement l'efficacité de l'audit

interne d'une structure dans la plupart des cas, mais à condition qu'elle soit faite complètement de manière à éliminer définitivement le côté physique.

Bibliographie

Ouvrages

- **Renard.J & Nussbaumer.S & Oriot.F (2018).** « Audit interne et contrôle de gestion » ; Edition Eyrolles ; Paris.
- **Carpenter.B & Dirsmith.M (2002).** «Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession: An extended institutional theory perspective».

Travaux inédits

- **Loyer.P (2006).** « L'indépendance des auditeurs financiers : une approche des facteurs déterminants »
- **Vial.S (2016).** « La fin des frontières entre réel et virtuel : vers le monisme numérique ».
- **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.
- **The Institute of Internal Auditors (2016).** « Rôle de l'audit interne dans la gouvernance ».
- **European Institutes of Internal Auditors (2019).** «Risk Focus»; 3ème Edition.
- **Vermeren.Y & Guillaume Cuisset. G (2018).** « Etat des lieux de l'utilisation de l'analyse de données au sein de l'audit interne » ; KPMG.
- **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 » ; Volume4 : numéro2 » pp :23-42.**

Webographie

- **Lourhzal.M (2018).** « Transformation digitale : le cas du Maroc » ; **www.Lereporter.ma.**
- **www.Lesechos.fr.**
- **Zinsli.O & Roçafi.S (2019).** « La transformation digitale, un concept au centre de l'actualité » ; **www.fidinter.ch.**
- « 7 objectifs pour la transformation digitale de votre PME » (2015) ; **www. C-marketing.eu.**
- « Séminaire à Rabat sur la digitalisation de l'administration marocaine » (2018) ; **www.Maroc-diplomatie.net.**
- « Conférence sous le thème : L'audit au service de la bonne gouvernance à l'ère du digital » ; **www.uic.ac.ma.**