

L'audit interne et la gestion de crise: Quelle relation au sein du secteur public?

Sarsi Sara¹, Radi Said²

¹ (Doctorante en sciences de gestion, Mohammed V University –RABAT, FSJES-Souissi, Morocco)

² (Enseignant chercheurs, Mohammed V University –RABAT, FSJES-Souissi, Morocco)

ABSTRACT:

The internal audit function, as the third line of defense, is called upon in crisis management circumstances, it is required to convey its insurance on the degree of control of the organization's activities, and to help anticipate emerging risks. The objective of this Article is to study the relationship between internal audit in the public sector and within crisis management. To meet this objective, we have mobilized a number of research tools. First, a review of the literature where the tasks of the internal audit function will be called upon before, during and after the crisis period. Then, a survey was carried out on a convenience sample consisting of 25 internal auditors from the public sector. A detailed questionnaire has been set up to test the factors of the internal audit function that have an impact on crisis management. The analysis of the results is obtained using the Khi Independence Test (χ^2) and the dynamic cross-tabulations, analyzed through the SPSS software. The results show the impact of the internal audit function before, during, and after on crisis management. We have deduced also that the internal audit function acquired great importance in times of crisis and provides visibility and control of priority risks, particularly within public establishments compared to public administrations.

KEYWORDS: Internal audit, crises, public sector, relationship.

Date of Submission: 11-01-2023

Date of Acceptance: 27-01-2023

I. INTRODUCTION

L'épidémie actuelle du COVID-19 a entraîné des conséquences graves sur plusieurs plans (économique, social, et commercial). Les organisations se trouvent désormais face à des nouveaux risques dont elles ignorent les éventuelles conséquences, et à des défis qui nécessitent une réaction rapide et efficace. La fonction d'audit interne, comme troisième ligne de défense, est sollicitée dans telles circonstances liées à la gestion de crise, et elle est tenu de transmettre son assurance sur le degré de maîtrise des activités de l'organisation, et d'aider à anticiper les risques émergents. Cependant, la maturité de cette dernière est évaluée par des périodes d'épreuve transitoire, notamment, les crises sanitaires.

L'objet de ce présent travail est de contribuer à l'étude de la relation entre l'audit interne au sein du secteur public et la gestion de crise. Ce travail cherche à répondre à la problématique suivante: **Existe-t-il une relation entre la fonction d'audit interne et la gestion de crise au sein du secteur public?** Pour ce faire, nous présenterons d'abord, le rôle que peut jouer la fonction d'audit interne avant, pendant et après la période de crise. Ensuite, nous exposerons les résultats de l'étude empirique réalisée auprès des auditeurs internes du secteur public. Pour conclure avec une discussion des résultats.

II. L'audit interne en situation de crise

Qualifié de terme polysémique et difficile à définir (Morin 1976), certains auteurs adoptent une perception négative concernant le terme « crise » l'associant à des situations d'ambiguïté, de soudaineté, de panique et de peur (Bland, 1998). D'autres auteurs, l'associent à une opportunité d'évolution, de changement ou même de transformation (Roux-Dufort, 2000 ; Libaert, 2005). Suite à l'émergence d'une crise, les entités publiques et privées se confrontent à une réalité marquée par l'incertitude et le besoin de mettre en place des nouvelles procédures et méthodes de travail qui garantissent la continuité de l'activité.

La position hiérarchique de l'audit interne au sein de l'organisation, et la qualification de ses ressources humaines permettent à cette fonction de jouer le rôle de leader. En effet, cette fonction peut jouer divers rôles de soutien, de conseil, d'orientation et d'assurance. Tout dépend de sa maturité, sa qualité, son acceptation au sein de l'entité et de la période de son intervention. De ce fait, l'audit interne peut intervenir avant, pendant et après la période de crise.

- **L'audit interne avant la période de crise**

Pour faire face aux éventuelles crises qui peuvent entraver la continuité des activités des organisations. Il est vivement préconisé d'énumérer les risques et les obstacles possibles, tout en se basant sur le constat que chaque crise est considérée comme étant un fait unique, et nécessite en conséquence une analyse spécifique des risques et des actions typiques (Pauchant et Douville, 1994). Dans ce sens, l'audit interne joue un rôle important dans l'anticipation des actions à mettre en place avant le déclenchement d'une crise. Ci-dessous quelques activités de l'audit interne avant la période de crise:

- ✓ Orienter la hiérarchie vers une vision basée sur l'évaluation des risques liés à la gestion de la continuité des activités;
- ✓ Veiller sur l'actualisation des grilles des risques et à sa généralisation à l'ensemble du personnel de l'entité;
- ✓ Être à l'écoute de l'environnement externe en adoptant une vision anticipative vis-à-vis des risques éventuels;
- ✓ Clarifier le rôle de l'audit interne dans la gestion de la continuité d'activité en situation de crise.

- **L'audit interne en période de crise**

L'audit interne en période de crise a un rôle particulier. En effet, l'auditeur interne à travers sa casquette de simplificateur, de coach, et de méthodique permet à l'organisation de voir clairement, de comprendre, et de réévaluer les risques à moyen et à long terme adaptés à la situation de crise, et de proposer des actions spécifiques.

Face à ces types d'événements, les organisations sont tenues de mettre en place un plan de continuité des activités (PCA). Selon le CRBF (Comité de la Réglementation Bancaire et Financière), le PCA a pour objet l'identification des menaces et des risques éventuels liés à une crise particulière, et entraîne la mise en place des actions nécessaires pour assurer la continuité de l'activité de l'organisation. De ce fait, le rôle des auditeurs internes en période de crise se matérialise d'une part, par leurs capacités d'identifier les risques adaptés à la situation de crise, et d'autre part, par leurs participations auprès de la direction à travers une action de sensibilisation pour l'importance d'adoption d'un PCA.

En effet, la mise en place d'un PCA est à la charge d'une équipe chapotée par la direction. De ce fait, le rôle de l'audit interne dans cette étape est, d'abord, d'exploiter des connaissances de l'activité de l'organisation pour l'enrichissement de ce plan. Ensuite, de mettre l'accent sur son efficacité afin de détecter ses faiblesses et de proposer les recommandations requises, tout en assurant son actualisation et sa mise à jour périodique.

A l'instar des autres métiers au sein de l'organisation, l'audit interne en cette période de crise sanitaire peut être impacté à cause des mesures restrictives de déplacement. En effet, l'audit interne peut passer d'un audit sur site à un audit à distance. Ce changement de méthode de travail nécessite un ajustement des différentes phases de l'audit, et une maîtrise des éventuelles contraintes liés au déroulement de la mission. De ce fait, l'audit interne est amené à s'adapter au contexte de la crise, à travers l'actualisation des grilles des risques, la modification des plans d'audit, et la prévision des plans d'action de sortie de crise.

- **L'audit interne après la période de crise**

L'auditeur interne après la période de crise enfle la casquette de contrôleur, afin de s'assurer de la bonne application des dispositifs du PCA à l'aide des tests et des indicateurs de qualité. Dans la même lancée, en période de crise, les risques de fraude ou d'erreur se multiplient et deviennent par conséquent une inquiétude de la direction. Ce qui déclenche, la programmation d'une série de missions de détection de fraude chapotées par la fonction d'audit interne une fois la crise achevée. Les auditeurs internes doivent être en état de veille vis-à-vis des changements provoqués par la crise qui nécessitent un accompagnement et un suivi continu. Dans ce sens, la période après la crise est une occasion pour l'ensemble du personnel de l'organisation en générale, et les auditeurs internes en particulier de tirer des leçons et de formaliser des nouveaux processus pour améliorer le contrôle interne et le management des risques.

Le rôle de l'audit interne a été largement reconnu en plusieurs crises mondiales, la dernière est celle de la crise des subprimes des années 2007-2008. Toutefois, cette crise a laissé apparaître une image dégradante de la fonction d'audit interne due à une perte de confiance et de crédibilité vis-à-vis des auditeurs. De ce fait, le défi pour les auditeurs internes après la crise financière est de donner naissance à un nouveau lancement et rafraichissement à cette fonction.

III. Cadre Méthodologique de l'étude empirique

L'objectif de ce travail, est de contribuer à l'étude de la relation entre la fonction d'audit interne et la gestion de crise. Ce travail donc, cherche à répondre à la problématique suivante: *Existe-t-il une relation entre la fonction d'audit interne et la gestion de crise au sein du secteur public?* De cette question principale, ressortent trois hypothèses que nous essaierons de confirmer ou d'infirmer:

- **H1:** La fonction de l'audit interne impacterait le plan de continuité de l'activité;

- **H2:** La fonction de l'audit interne impacterait la poursuite du travail en temps de crise;
- **H3:** La fonction de l'audit interne impacterait la mise en place d'un plan d'action de sortie de crise.

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire réalisé en Juillet 2020, et envoyées sous format électronique directement aux auditeurs internes des administrations publiques et des établissements publics de la région-Rabat-salé-Kenitra. Le questionnaire est composé d'une dizaine de questions. Nous avons essayé de simplifier l'énoncé des questions, d'expliquer le but de ce sondage d'opinion tout en soulignant sur l'anonymat, et la confidentialité des réponses fournies.

Cette recherche a été réalisée sur un échantillon de convenance constitué de 25 auditeurs internes, 14 relèvent des départements ministériels et 11 des établissements publics, soit un taux de réponse de 78%. Après avoir effectué un contrôle sur la qualité des réponses 23 questionnaires ont été retenus pour l'analyse statistique. Le choix de l'échantillon des auditeurs internes est aléatoire, afin de protéger la validité et l'indépendance des résultats.

L'approche utilisée dans ce travail est de nature exploratoire, basée sur une méthode quantitative. Pour analyser nos résultats, nous avons fait recours au test d'indépendance de Khi deux (χ^2) et les tableaux croisés dynamiques, analysée par l'intermédiaire du logiciel SPSS. Ce choix tient compte de la nature des variables dont nous disposons, et se présente comme un bon choix dans le cas du croisement de variables qualitatives nominales. Dans ce qui suit, nous avons sélectionné un ensemble de variables qui nous semble pertinentes afin de résoudre notre problématique. Il s'agit de croiser les variables choisies liées à la « *Gestion de crise* » : le plan de continuité des activités, la mise en place des procédures de continuité des missions et des rapports d'audit, le plan d'action de sortie de crise, et les variables liées à « *l'audit interne* » : la cartographie des risques, le risque sanitaire, la formalisation de nouveaux processus, les missions de détection de fraude.

IV. Résultats empiriques

Les résultats obtenus du test du Khi deux (valeur de $P \leq 0,1$) montrent qu'il existe une relation entre les différentes variables liées à la fonction d'audit interne et la gestion de crise. Dans le cas échéant, (valeur de $P > 0,1$) montrent l'absence de ladite relation. Les résultats sont répartis selon les variables choisies pour « la gestion de crise ».

- **La participation à l'élaboration et/ou l'actualisation du plan de continuité d'activité pour la gestion de la crise sanitaire COVID-19.**

Les résultats nous amènent à déduire l'existence d'une relation entre la disposition d'une cartographie des risques et la participation des auditeurs internes à l'élaboration et/ou l'actualisation du plan de continuité d'activité. Le test de khi a un résultat de 8,668 avec une valeur de $P \leq 0,1$. L'intensité entre ces deux variables est de 71% selon les résultats de Coefficient de contingence ($p=0,0000$). Le sens de la relation montre que 54,5% des fonctions d'audit interne qui ne disposent pas d'une cartographie des risques participent à l'élaboration du plan de continuité d'activité.

Dans le même sens, il ressort une corrélation entre la prévision d'un risque sanitaire au niveau de la cartographie des risques et la participation à l'élaboration du plan de continuité d'activité positif. Le test de khi deux montre un résultat de 19,558 avec une valeur de $p=0,001$. Le degré d'association entre ces deux variables est de 83,2% selon les résultats de V de cramer ($p=0,0000$). Le sens de la relation montre que 45,5% des auditeurs internes n'ayant pas prévu un risque sanitaire au niveau de leurs cartographies des risques ont participé à l'élaboration du plan de continuité d'activité.

Ainsi, une relation existe entre la formalisation des nouveaux processus et la participation de l'auditeur interne dans la mise en place du plan de continuité d'activité. Le test de khi deux montre un résultat de 11,988 et une valeur de $p \leq 0,1$. Le degré d'association entre ces deux variables est de 76% selon les résultats de V de cramer ($p=0,0000$). Le sens de la relation montre que 72,2% des auditeurs internes ayant tiré des leçons et formaliser de nouveaux processus ont participé à l'élaboration du plan de continuité d'activité.

Pour la réalisation des missions de fraude et la participation au PCA, le test de khi deux affiche un résultat de 8,66 et une valeur de $p=0,07$. Ce qui signifie l'existence d'une relation entre ces deux variables, leurs degrés d'association est de 71% selon les résultats de V de cramer. Le sens de la relation montre que 63,6% des auditeurs internes qui n'ont pas été chargé de faire des missions de détection de fraude ont participé à l'élaboration du plan de continuité d'activité.

Est-ce que vous avez participé à l'élaboration et/ou l'actualisation du plan de continuité d'activité pour la gestion de la crise sanitaire COVID-19 ?										
		Oui	Non	Khi deux	Signification asymptotique	V de cramer	Signification de V de cramer	Coefficient de contingence	Signification de Coefficient de contingence	
Disposez-vous d'une cartographie des risques ?	Oui	Effectif	5	4	8,668	0,070	0,713	0,000	0,710	0,000
		Pourcentage	45,5%	33,3%						
	Non	Effectif	6	8						
		Pourcentage	54,5%	66,7%						
Avez-vous déjà prévu au niveau de votre cartographie un risque lié au domaine sanitaire ?	Oui	Effectif	6	0	19,558	0,001	0,832	0,000	0,762	0,000
		Pourcentage	54,5%	0,0%						
	Non	Effectif	5	12						
		Pourcentage	45,5%	100,0%						
Est-ce qu'au niveau de votre cellule, vous avez pu tirer des leçons et formaliser de nouveaux processus destinés à améliorer le management des risques, les contrôles internes, à renforcer la résilience face à de nouveaux crises sanitaires ou autres ?	Oui	Effectif	8	4	11,988	0,017	0,760	0,000	0,732	0,000
		Pourcentage	72,7%	33,3%						
	Non	Effectif	3	8						
		Pourcentage	27,3%	66,7%						
Au niveau de votre organisation, Est ce que vous avez été chargé de faire des missions de détection de fraude ?	Oui	Effectif	4	3	8,664	0,070	0,712	0,000	0,710	0,000
		Pourcentage	36,4%	25,0%						
	Non	Effectif	7	9						
		Pourcentage	63,6%	75,0%						

Tableau n°1 : Teste du Khi deux et mesures symétriques

- **La mise en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports d'audit particulièrement avec les conditions de télétravail**

Les résultats de l'étude empirique montrent l'existence d'une relation entre la disposition d'une cartographie des risques et la mise en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports d'audit. Le test de khi deux montre un résultat de 8,668 et une valeur de $p \leq 0,1$. L'intensité entre ces deux variables est de 71% selon les résultats de Coefficient de contingence ($p=0,0000$). Le sens de la relation montre que 54,5% des fonctions d'audits internes qui ne disposent pas d'une cartographie des risques ont mis en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports d'audit.

L'existence d'une relation significative entre la prévision d'un risque sanitaire et la mise en place des procédures de continuité de travail a été démontré, à travers les résultats du khi deux (19,558) et une valeur de $p \leq 0,1$. Le degré d'association entre ces deux variables est de 83,2% selon le coefficient de V de cramer ($p=0,000$). Le sens de la relation montre que 45,5% des auditeurs internes n'ayant pas prévue un risque sanitaire au niveau de leurs cartographies des risques ont mis en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports d'audit.

Ainsi, il existe également une corrélation entre la formalisation des nouveaux processus et la mise en place des procédures de continuité de travail. Le test de khi deux affiche un résultat de 11,988 et une valeur de $p=0,017$. L'intensité entre ces deux variables est de 76% selon les résultats de coefficient de contingence ($p=0,0000$). Le sens de la relation montre que 72,7% des auditeurs internes ayant tiré des leçons et formaliser de nouveaux processus ont participé à la mise en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports d'audit.

Le test de khi deux indique un résultat de 8,66 et une valeur de $p=0,07$ ce qui révèle une corrélation entre la détection de fraude et la mise en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports d'audits internes. Le test de khi deux montre un résultat de 8,66 et une valeur de $p=0,07$. L'intensité entre ces deux variables est de 71% selon les résultats de Coefficient de contingence ($p=0,0000$). Le sens de la relation montre que 63,6% des auditeurs internes qui n'ont pas été chargé des missions de détection de fraude ont participé à la mise en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports d'audit.

Est-ce qu'au niveau de votre cellule d'audit interne, vous avez mis en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports d'audit, particulièrement avec les conditions de télétravail (l'audit à distance) ?										
		Oui	Non	Khi deux	Signification asymptotique	V de cramer	Signification de V de cramer	Coefficient de contingence	Signification de Coefficient de contingence	
Disposez-vous d'une cartographie des risques	Oui	Effectif	5	4	8,668	0,070	0,713	0,000	0,710	0,000
		Pourcentage	45,5%	33,3%						
	Non	Effectif	6	8						
		Pourcentage	54,5%	66,7%						
Avez-vous déjà prévu au niveau de votre cartographie un risque lié au domaine sanitaire ?	Oui	Effectif	6	0	19,558	0,001	0,832	0,000	0,762	0,000
		Pourcentage	54,5%	0,0%						
	Non	Effectif	5	12						
		Pourcentage	45,5%	100,0%						
Est-ce qu'au niveau de votre cellule, vous avez pu tirer des leçons et formaliser de nouveaux processus destinés à améliorer le management des risques, les contrôles internes, à renforcer la résilience face à de nouveaux crises sanitaires ou autres ?	Oui	Effectif	8	4	11,988	0,017	0,760	0,000	0,760	0,000
		Pourcentage	72,7%	33,3%						
	Non	Effectif	3	8						
		Pourcentage	27,3%	66,7%						
Au niveau de votre organisation, Est ce que vous avez été chargé de faire des missions de détection de fraude ?	Oui	Effectif	4	3	8,664	0,070	0,712	0,000	0,710	0,000
		Pourcentage	36,4%	25,0%						
	Non	Effectif	7	9						
		Pourcentage	63,6%	75,0%						

Tableau n°2 : Teste du Khi deux et mesures symétriques

- **La mise en place d'un plan d'action de sortie de crise**

L'analyse des résultats de l'étude empirique montre l'existence d'une relation entre la disposition d'une cartographie des risques et la mise en place d'un plan d'action de sortie de crise par les auditeurs internes. Le test de khi deux montre un résultat de 8,43 et une valeur de $p=0,077$. L'intensité entre ces deux variables est de 70% selon les résultats de Coefficient de contingence ($p=0,0000$). Le sens de la relation montre que 58,8% des fonctions d'audit internes qui ne dispose pas d'une cartographie des risques ont mis en place un plan d'action de sortie de crise.

Dans ce sens, les résultats de khi deux révèlent une relation significative entre la prévision d'un risque sanitaire et la mise en place d'un plan d'action de sortie de crise. Le teste montre un résultat de 12,64 et une valeur de $p=0,01$. L'intensité de la relation est de 75% selon V de cramer et une valeur de $p=0,00001$. Le sens de la relation montre 64,7% des auditeurs internes n'ayant pas prévu un risque sanitaire au niveau de leurs cartographies des risques ont mis en place un plan d'action de sortie de crise.

Une relation prouvée par le test de khi deux entre la formalisation des nouveaux processus pour améliorer le contrôle interne et la mise en place d'un plan d'action de sortie de crise. Le test montre un résultat de 19,55 et une valeur de $p=0,001$. L'intensité de la relation est de 83% selon le V de cramer et une valeur de $p=0,00001$. Le sens de la relation montre 70,6% des auditeurs internes ayant formalisé des nouveaux processus ont participé à la mise en place d'un plan d'action de sortie de crise.

Enfin, selon les résultats empiriques, une relation existe entre les missions de détection de fraude et le plan d'action de sortie de crise. Le test de khi deux montre un résultat de 8,34 et une valeur de $p = 0,08$. L'intensité de la relation est de 70% selon les résultats de Coefficient de contingence ($p=0,0000$). Le sens de la relation montre que 70% des auditeurs internes qui n'ont pas été chargé de faire des missions de détection de fraude ont participé à la mise en place d'un plan d'action de sortie de crise.

Suite à cette pandémie sanitaire, avez-vous mis en place un plan d'action de sortie de crise ?										
			Oui	Non	Khi deux	Signification asymptotique	V de cramer	Signification de V de cramer	Coefficient de contingence	Signification de Coefficient de contingence
Disposez-vous d'une cartographie des risques ?	Oui	Effectif	7	2	8,430	0,077	0,709	0,000	0,708	0,000
		Pourcentage	41,2%	33,3%						
	Non	Effectif	10	4						
		Pourcentage	58,8%	66,7%						
Avez-vous déjà prévu au niveau de votre cartographie un risque lié au domaine sanitaire ?	Oui	Effectif	6	0	12,642	0,013	0,750	0,000	0,728	0,000
		Pourcentage	35,3%	0,0%						
	Non	Effectif	11	6						
		Pourcentage	64,7%	100,0%						
Est-ce qu'au niveau de votre cellule, vous avez pu tirer des leçons et formaliser de nouveaux processus destinés à améliorer le management des risques, les contrôles internes, à renforcer la résilience face à de nouveaux crises sanitaires ou autres ?	Oui	Effectif	12	0	19,558	0,001	0,832	0,000	0,762	0,000
		Pourcentage	70,6%	0,0%						
	Non	Effectif	5	6						
		Pourcentage	29,4%	100,0%						
Au niveau de votre organisation, Est ce que vous avez été chargé de faire des missions de détection de fraude ?	Oui	Effectif	5	2	8,346	0,080	0,708	0,000	0,707	0,000
		Pourcentage	29,4%	33,3%						
	Non	Effectif	12	4						
		Pourcentage	70,6%	66,7%						

Tableau n°3 : Teste du Khi deux et mesures symétriques

V. Discussion des résultats

Il est important de rappeler que l'objectif principal de cette étude empirique est de vérifier l'existence de la relation de certaines variables de l'audit interne et la gestion de la crise sanitaire. Les résultats obtenus par l'intermédiaire du logiciel SPSS, et à travers le test du khi deux et les tableaux croisés dynamique présentés ci-dessus ont affirmé l'existence de ladite relation. De ce fait, on confirme les hypothèses de départ :

- **H1** : La fonction de l'audit interne impacterait le plan de continuité de l'activité ;
- **H2** : La fonction de l'audit interne impacterait la poursuite du travail en temps de crise ;
- **H3** : La fonction de l'audit interne impacterait la mise en place d'un plan d'action de sortie de crise.

Il ressort, d'après l'analyse des résultats empiriques, que la fonction d'audit interne impacte le plan de continuité de l'activité. En effet, les résultats ont montré que malgré l'absence d'une cartographie des risques globale ou spécifique (liée au risque sanitaire), la non-formalisation des nouveaux processus, et la non-programmation des missions de fraudes, n'impactent pas le rôle de la fonction d'audit interne dans l'élaboration ou l'actualisation du PCA. Au contraire, la présence des auditeurs internes au sein de l'organisation assure un degré de confiance auprès des autres collaborateurs. De plus, ils sont sollicités pour s'assurer de la conformité de la mise en œuvre du plan, d'évaluer l'efficacité et l'efficience du PCA, ainsi que de proposer des recommandations.

La fonction d'audit interne a été particulièrement touchée par la crise sanitaire liée au Covid-19, avec les restrictions de déplacements qui ont été instaurées une fois la pandémie sanitaire est déclenchée. Les auditeurs internes, qui ont l'habitude d'exercer un métier basé sur l'interaction, l'échange et la discussion, étaient obligés de se conformer aux restrictions mondiales de déplacement. Dans ce sens, les efforts des fonctions d'audit interne ont été orientés vers des solutions temporaires, notamment l'audit à distance, pour assurer une continuité des missions et des rapports d'audit. En se référant à Roy Litzenberg, Carrie F. & Ramirez (2020) qui ont souligné l'importance de l'adaptation de la fonction d'audit interne en période de crise quel que soit sa maturité, en instaurant des procédures alternatives pour poursuivre les missions. Ceci concorde avec les résultats de notre étude empirique, ayant montré l'effort fourni par les auditeurs internes pour s'adapter aux conditions de distanciation du travail, à travers la mise en place des procédures alternatives pour la poursuite des missions et des rapports d'audit.

Partant de ces postulats, l'audit interne s'adapte à la situation pandémique actuelle. Dans ce sens, plusieurs actions ont été entreprises, notamment, l'initiation des plans de sortie de crise. Habituellement, la fonction d'audit interne se base sur des plans d'audit fondée sur une approche par les risques. Cependant, la crise actuelle oriente les professionnels de métier de se détacher de l'approche classique de plan d'audit peu statique, et de proposer des plans basés sur les risques liés à la crise. Dans ce sens, les résultats de l'étude pratique montrent l'implication des auditeurs internes dans la mise en place des plans d'action de sortie de crise, en se basant sur des nouvelles zones à risques adaptées à la situation de la pandémie, principalement, les risques de fraudes et de vol.

Ainsi, il semble important de présenter une analyse descriptive de quelques indicateurs des questionnaires reçus. Il résulte que seulement, 15% des administrations publiques interrogées disposent d'une cartographie des risques contre 70% des établissements publics. Dans le même sens, seulement 38% des administrations publiques ont mis en place des procédures alternatives pour poursuivre les missions et les rapports d'audit contre 60% des établissements publics. Concernant, la formalisation des nouvelles procédures destinées à améliorer le management des risques, et le contrôles interne, seulement, 38% des fonctions d'audit interne appartenant aux administrations publiques ont formalisé des procédures contre, 70% des établissements publics. Finalement, 31% des administrations publiques ont programmé des missions de détection de fraude contre 40% des établissements publics.

Suite à cette analyse descriptive, il ressort d'abord, que la fonction d'audit interne au sein du secteur public n'a pas encore atteint la maturité nécessaire pour qu'elle puisse faire face aux événements d'incertitude, telle que la crise. Ensuite, il résulte une implication plus ou moins imposante de la fonction d'audit interne au sein des établissements publics, comparativement aux départements ministériels. Ces constats tirés, concordent avec les résultats identifiés au niveau d'une enquête réalisée en 2020 auprès de 384 fonctionnaires du secteur public sur la thématique de la perception de la fonction d'audit interne dans le secteur public marocain. Il découle d'après les conclusions de cette étude, que l'audit interne est confronté à plusieurs obstacles, notamment le rattachement hiérarchique inadéquat, le contenu et les qualités des rapports d'audit interne, le manque de formation et d'effectifs, et une perception faussée et négative de l'audit interne de la part des fonctionnaires.

VI. Conclusion

En guise de conclusion, nous avons essayé tout au long de cet article d'explorer l'impact de la fonction d'audit interne sur la gestion de la crise. Nous nous sommes d'abord, interrogés sur le rôle de cette fonction avant, pendant et après la crise. Ensuite, nous avons testé pratiquement l'existence d'une relation entre la fonction de l'audit interne et la gestion de crise. Enfin, nous avons déduit que la fonction d'audit interne acquiert une grande importance en période de crise et offre une visibilité et maîtrise des risques prioritaires, particulièrement au sein des établissements publics comparativement aux administrations publiques. De ce fait, les auditeurs internes du secteur public sont tenus de mettre en place les outils nécessaires pour mener à bien leurs missions, et de ne pas laisser les restrictions liées à cette période pandémique impacter la qualité de leurs travaux.

Enfin, il est important de signaler que notre étude a été confrontée à certaines limites pour différentes raisons. D'abord, la méthode de collecte des données par voie de questionnaire qui ne permet d'avoir que des données et d'informations subjectives. Ensuite, les variables testées que ce soit pour l'audit interne ou la gestion de crise ne sont pas exhaustives. Enfin, notre recherche est limitée à l'échelle de notre étude, pour confirmer d'avantage nos résultats, il est souhaitable de la généraliser à d'autres entités publiques et régions.

Références bibliographique

- [1]. Amar A., Berthier L (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. Revue de gestion et management Publics, vol.5.
- [2]. lagadec, P., (2009). Audit des capacités de gestion des crises, cardage, Revue Evaluation, initiatives.

- [3]. Echafaq, Y. (2020). COVID-19 l'audit interne joue un rôle important en moment de crise. <http://www.mazars.ma/content/download/987594/51638129/version//file/VF%20Covid-19%20-%20Audit%20Interne.pdf>.
- [4]. Bayoud, S., Sifouh, N., Chemlale, M. (2020) Covid-19 : quels défis pour les auditeurs internes », *International journal of innovation and applied studies* pp.281-287.
- [5]. Deloitte LLP (2020), Internal Audit Considerations in response to COVID-19 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-internal-audit-response-to-covid-19.pdf>.
- [6]. Litzenberg, R., CPEA, C., Ramirez, F. (2020). L'AUDIT À DISTANCE PENDANT ET APRÈS LA CRISE DU COVID-19.
- [7]. The Institute of Internal Auditors (2020). Les auditeurs internes face au coronavirus <https://global.theiia.org/knowledge/chambers/Pages/Les-auditeurs-internes-face-au-coronavirus-porter-un-masque-ne-sera-pas-suffisant.aspx>
- [8]. Addahbi, I., Addahbi, S., Benabdelhadi, A., Azegagh, J. (2020). Etude de la perception de l'audit interne par les fonctionnaires Publiques : Cas du Maroc », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3 : Numéro 4 pp : 800 – 823.
- [9]. Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (2017). Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Sarsi Sara, et. al. "L'audit interne et la gestion de crise: Quelle relation au sein du secteur public?." *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, vol. 12(1), 2023, pp 108-115. Journal DOI- 10.35629/7722