

# Le Rôle De L’audit Interne Dans Le Renforcement De La Gouvernance Financière Au Sein Des Collectivités Territoriales: Analyse Empirique Dans La Région De Tanger-Tétouan-Al Hoceima

Habri Siham<sup>1</sup>, Bouzambou Nabil<sup>2</sup>, EL-Marzouki Said<sup>3</sup>

(FSJES/ Université Abdelmalik Essaadi, Maroc)

(Sociologue, Haut-Commissariat Au Plan/ Maroc)

(FSJES/ Université Abdelmalik Essaadi, Maroc)

---

## Abstract

*This study investigates the impact of internal audit (IA) on financial governance (FG) within Moroccan local authorities. Using a mixed methodology—qualitative interviews with municipal leaders and quantitative surveys across 146 communes in the Tanger-Tetouan-Al Hoceima region—the research highlights the limited integration of IA despite its recognized importance. Results show that IA significantly enhances transparency ( $r=0.265$ ,  $p<0.05$ ) and moderately supports strategic planning ( $r=0.189$ ,  $p<0.05$ ), while its effect on accountability remains weak. Regression analysis confirms that IA explains 34% of FG variance, underscoring its potential as a governance lever. The study recommends institutionalizing IA services to strengthen accountability, transparency, and strategic planning in Moroccan municipalities.*

**Keywords:** Internal Audit, Financial Governance, Local Authorities, Transparency, Accountability, Strategic Planning

---

Date of Submission: 06-12-2025

Date of Acceptance: 16-12-2025

---

## I. Introduction

La dynamique de modernisation et de décentralisation entreprise par le Royaume du Maroc impose aux Collectivités Territoriales (CT) la nécessité de transformer profondément leurs modes de gestion. Cette transformation s’articule autour d’exigences majeures telles que la transparence, l’efficacité de l’action publique et la reddition des comptes, dans le but d’atteindre une gouvernance financière optimale (cf. Constitution marocaine de 2011, articles relatifs à la décentralisation et à la reddition des comptes).

L’élargissement des compétences attribuées aux CT, conjugué à la complexification de leur environnement économique, social et réglementaire, a engendré une augmentation significative des enjeux et des risques liés à la gestion des finances et des patrimoines publics (Boukhris & El Malki, 2020). Ainsi, toutes les CT, quelle que soit leur taille, sont confrontées à des contraintes et défis organisationnels et opérationnels récurrents, qui influencent directement leurs modes de gestion et, par conséquent, leur capacité à assurer une bonne gouvernance financière (OCDE, 2018).

Dans ce contexte complexe et incertain, où la nécessité de lisibilité financière, de transparence et de maîtrise des flux de dépenses et de recettes s’avère essentielle pour soutenir le développement et la modernisation du territoire national, il est impératif que les collectivités adoptent des dispositifs modernes. Ceux-ci visent à prévenir le gaspillage des ressources, à maîtriser les déficits et à préserver les moyens financiers disponibles (Mazouz, 2011).

Dans cette perspective, la fonction d’Audit Interne (AI) apparaît comme un outil incontournable pour l’évaluation, le contrôle et la mise en œuvre des recommandations. L’Audit Interne fournit une assurance objective quant au niveau de maîtrise des opérations et à la fiabilité des systèmes de contrôle interne en place (IIA, 2017). Il agit comme un catalyseur permettant d’améliorer la performance des CT, de promouvoir le développement durable et de renforcer la gouvernance financière (Bouazza & Benabdelhadi, 2022).

Toutefois, une problématique majeure subsiste : malgré le rôle déterminant de l’Audit Interne dans l’instauration d’une gouvernance financière saine, cette fonction n’a pas encore été pleinement intégrée par les Collectivités Territoriales (Bouazza & Benabdelhadi, 2022).

Pour répondre à cette problématique, une approche méthodologique mixte a été retenue. Elle combine une étude qualitative exploratoire, basée sur des entretiens réalisés auprès de responsables des communes de la

région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, et une étude quantitative confirmatoire, conduite à l'aide d'un questionnaire (voir Résumé de l'étude ci-dessus).

La présente étude se structure autour de trois axes principaux : en premier lieu, la définition des concepts clés liés à la recherche; en second lieu, la présentation de la méthodologie adoptée ; et enfin, l'examen des hypothèses ainsi que l'analyse des résultats empiriques.

## **II. Material And Methods**

### **Cadre Conceptuel et Hypothèses de Recherche**

#### **Définition des Concepts Clés**

La présente section clarifie les concepts fondamentaux qui constituent le socle de la réflexion sur la gouvernance financière au sein des collectivités territoriales marocaines (El Malki, 2018 ; Ouaouicha et El Amrani, 2020).

#### **Collectivité Territoriale (CT)**

La collectivité territoriale est le fruit direct du processus de décentralisation initié au Maroc après l'indépendance. Il s'agit d'une entité décentralisée (Région, Province, Commune), qui bénéficie d'une autonomie financière et administrative, et qui joue un rôle central dans le développement territorial (Chaker, 2019). Sur le plan structurel, le Maroc compte 12 Régions, 75 Provinces et Préfectures (dont 62 provinces et 13 préfectures), ainsi que 1 503 Communes, parmi lesquelles on distingue 221 communes urbaines et 1 282 communes rurales (HCP, 2021).

#### **Gouvernance Financière (GF)**

La gouvernance financière correspond à un concept multidimensionnel qui regroupe l'ensemble des mécanismes, procédures, cadres réglementaires et instances de supervision visant à encadrer la gestion d'un système financier. Son objectif fondamental est d'assurer une allocation optimale des ressources, tout en garantissant la fiabilité des informations et la performance organisationnelle (OCDE, 2015 ; Tribunal des Comptes Maroc, 2022).

La gouvernance financière repose sur plusieurs piliers essentiels :

- **Reddition des Comptes** : Ce principe impose aux gestionnaires publics l'obligation de justifier l'usage des fonds publics, assurant ainsi une transparence totale. Il concerne principalement la protection des recettes des collectivités territoriales. Au Maroc, la reddition des comptes est prévue à l'article 146 de la Constitution de 2011 (Constitution du Maroc, 2011).
- **Transparence** : Ce vecteur fondamental de la bonne gouvernance financière se traduit par l'accessibilité et la clarté de l'information financière et budgétaire. Elle implique la publication régulière des rapports annuels et des budgets, ainsi que la diffusion de données pertinentes. L'objectif est d'instaurer un climat de confiance et d'intégrité entre la collectivité territoriale, les citoyens et les autres parties prenantes (OCDE, 2015).
- **Planification Stratégique** : Cet élément directionnel permet d'aligner les ressources et les actions financières sur le long terme. Il repose sur des systèmes de prévision et des projections budgétaires pluriannuelles, assurant la cohérence entre les décisions budgétaires et les objectifs de développement du territoire (World Bank, 2020).

#### **Audit Interne (AI)**

L'audit interne constitue une activité d'évaluation, de conseil et d'assurance, caractérisée par son indépendance et son objectivité. Il vise principalement à générer de la valeur, optimiser les processus opérationnels et renforcer l'efficacité globale de l'organisation. L'audit interne intervient dans l'analyse méthodique des processus clés tels que la gestion des risques, le contrôle interne et la gouvernance, contribuant ainsi directement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisme (IIA, 2017 ; Belhaj, 2016).

#### **Développement des Hypothèses**

À la suite de la revue de littérature, plusieurs hypothèses ont été formulées afin d'orienter l'analyse, de vérifier la validité du cadre conceptuel et de répondre à la question de recherche (El Malki, 2018 ; Ouaouicha et El Amrani, 2020).

- H1 : L'intégration et le renforcement de la fonction d'audit interne constituent des facteurs de succès, influençant à la fois l'accroissement et l'amélioration de la performance opérationnelle des collectivités territoriales, ainsi que le respect des principes de la gouvernance financière (Belhaj, 2016 ; IIA, 2017).
- H1.1 : La gouvernance financière des collectivités territoriales est liée à l'audit interne déployé au sein des CT (IIA, 2017).
- H1.2 : Les recommandations formulées par l'audit interne contribuent activement à la consolidation de la gouvernance financière (OCDE, 2015).

- H1.3 : La présence d'un service d'audit interne permet d'accroître la fiabilité, la traçabilité et la maîtrise des processus de gestion des collectivités territoriales (Belhaj, 2016).
- H2 : L'audit interne est un dispositif d'assurance qui permet de consolider les principes de la gouvernance financière (transparence, planification stratégique et reddition des comptes), contribuant ainsi à une bonne gestion au sein des collectivités territoriales (IIA, 2017 ; OCDE, 2015).
- H2.1 : L'audit interne renforce la pertinence et la fiabilité des orientations, ce qui se traduit par une meilleure planification stratégique (World Bank, 2020).
- H2.2 : L'évaluation de la fiabilité des systèmes d'information par l'audit interne est indispensable pour garantir la transparence des données (OCDE, 2015).
- H2.3 : L'audit interne contribue à la crédibilité de la reddition des comptes par la vérification et l'évaluation indépendante des contrôles budgétaires et des procédures de suivi appliqués dans les collectivités territoriales (Tribunal des Comptes Maroc, 2022).

### **III. Positionnement Épistémologique Et Méthodologie**

#### **Positionnement Épistémologique**

Le fondement de toute recherche scientifique repose sur l'application rigoureuse d'une méthodologie clairement définie (Quivy & Van Campenhout, 2018). En effet, un travail de recherche s'appuie nécessairement sur un cadre théorique ou un modèle conceptuel, qui sert de base à la validation des hypothèses avancées (Corbin & Strauss, 2015). Ce processus implique une démarche empirique, telle que la mise en place d'un questionnaire ou la réalisation d'une enquête sur un terrain déterminé (Yin, 2018). Ainsi, le chercheur formule ses hypothèses, les analyse au regard des données collectées, puis en tire des conclusions éclairées (Bryman, 2016).

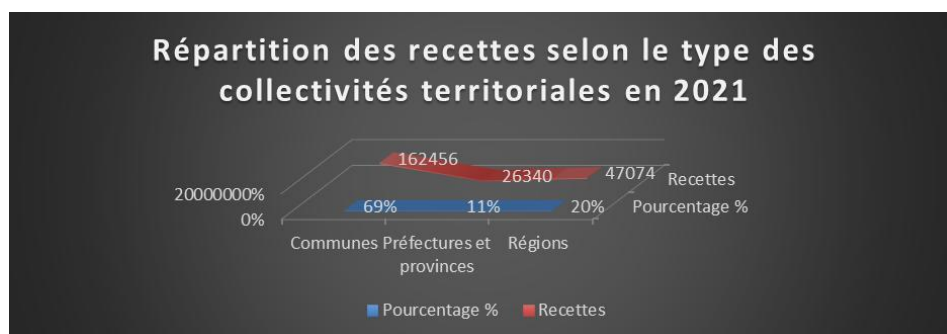
Dans le souci de garantir la validité et la robustesse de cette étude, il s'avère essentiel de définir et d'appliquer une méthodologie adéquate (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). La démarche adoptée vise à confronter le cadre théorique établi à la réalité empirique observée, en particulier au sein des Collectivités Territoriales marocaines (Ministère de l'Intérieur, 2021). L'objectif principal consiste à mettre en évidence l'existence et le niveau de formalisation de la fonction d'Audit Interne au sein de ces entités, tout en analysant son impact sur la Gouvernance Financière (IIA, 2017 ; OCDE, 2015). Ce choix méthodologique, qui repose sur la confrontation entre hypothèses théoriques et observations de terrain, témoigne d'un positionnement de recherche relevant de l'épistémologie positiviste (Popper, 2002).

#### **Choix et Justification de la Population Mère**

La détermination de la population mère de cette étude s'appuie sur deux critères essentiels : la taille et les ressources des Collectivités Territoriales.

Le premier critère, la taille ou représentativité, met en avant le fait que les communes constituent la très grande majorité des Collectivités Territoriales, représentant 94,71 % de l'échantillon total, soit 1 503 entités. À titre de comparaison, les autres catégories de Collectivités Territoriales, telles que les préfectures/provinces et les régions, ne représentent que 4,54 % (72 entités) et 0,75 % (12 entités) respectivement. Ce constat justifie le choix des communes comme population mère, en raison de leur prédominance statistique.

Le second critère repose sur l'évolution des ressources financières des Collectivités Territoriales. Il est important de signaler que les recettes gérées par l'ensemble de ces entités ont connu une augmentation notable au cours des dernières années. Cette croissance significative peut être attribuée aux initiatives de modernisation et aux réformes structurelles qui ont été engagées.



*Figure 1 : répartition annuelle des recettes en 2021 selon HCP*

Les communes au Maroc (urbaines et rurales) bénéficient d'un montant de 162456 millions de dirhams de recettes en 2021, soit 69%. Alors que les recettes, destinées aux régions, représentent seulement 20%, et celle des préfectures et provinces uniquement 26340 millions de dirhams, soit 11%.

## Définition et Structure de la Population d'Étude

### Délimitation de la Population d'Étude

Les communes au Maroc, qu'elles soient urbaines ou rurales, se distinguent par leur importance dans la répartition des ressources financières. En 2021, elles bénéficient d'un montant total de 162 456 millions de dirhams de recettes, ce qui représente 69 % du total national. En comparaison, les régions perçoivent seulement 20 % des recettes, tandis que les préfectures et provinces ne reçoivent que 26 340 millions de dirhams, soit 11 %. Ces chiffres témoignent de la prédominance des communes dans le paysage financier des collectivités territoriales marocaines (Haut-Commissariat au Plan, 2022).

Cependant, l'ensemble des communes marocaines constitue une population mère très vaste, rendant difficile la conduite d'une étude exhaustive en raison de contraintes logistiques et méthodologiques. Pour garantir la faisabilité et la rigueur de la recherche, il a donc été nécessaire de restreindre le champ d'analyse. Ainsi, l'attention s'est portée sur les communes, tant urbaines que rurales, de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima. Ce choix s'explique par la position stratégique de cette région, reconnue comme un pôle économique et urbain majeur au niveau national, ce qui en fait un cadre particulièrement pertinent pour l'étude des collectivités territoriales (Ministère de l'Intérieur, 2021).

### Structure de la Population Ciblée

Au sein de ce périmètre géographique circonscrit, la population mère retenue pour l'étude se compose de 146 communes. La répartition selon la nature des entités fait apparaître une forte dominance des communes rurales, avec 129 entités, contre 17 communes urbaines. Cette configuration met en lumière la prépondérance du rural dans la population cible, comme l'attestent les données de répartition présentées.

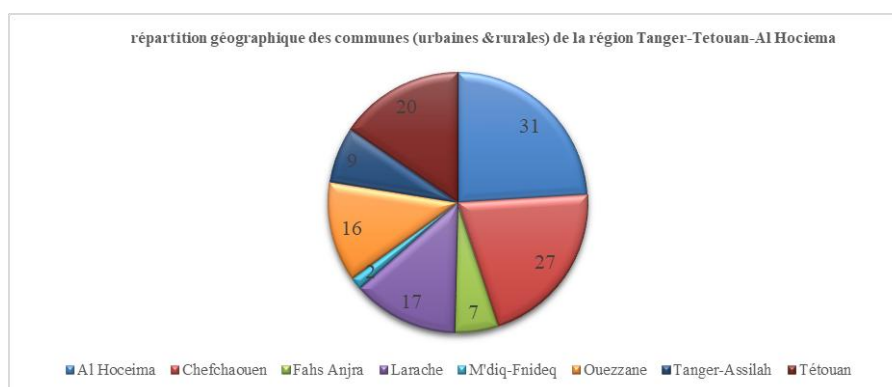


Figure 2 : répartition géographique des communes de la région Tanger-Tétouan- Al Hoceima

### Méthodologie de Recherche

Ces dernières années, les collectivités territoriales ont connu une série de transformations dans leurs modes de gestion et d'organisation. D'où la nécessité de mettre en œuvre de nouveaux dispositifs d'évaluation, tel que l'audit interne, afin de renforcer la gouvernance financière. Notre objectif principal est de comprendre la réalité de l'audit interne dans les collectivités territoriales et d'étudier les relations entre la variable indépendante (X = Audit Interne) et la variable dépendante (Y = Gouvernance Financière).

Dans ce contexte, notre méthode de recherche repose sur la combinaison de deux approches : une première qualitative exploratoire, basée sur des entretiens semi-directifs, et une étude quantitative, réalisée par le biais d'un questionnaire.

### Étude Qualitative

Pour mener notre étude qualitative, nous avons procédé à une stratification de notre population mère selon des classes budgétaires prédéfinies.

Tableau 1 : Stratification des communes la région TTH selon le Budget

Group e	Nombre de Communes	Critère de Classement	Sélection (Aléatoire)
A	9 communes	Communes à caractère urbain dont le Budget est entre 10000et 100000	M'DIQ
B	4 communes	Communes à caractère urbain dont le budget est entre 100000 et 200000	OUZZAINE
C	4 communes	Communes à caractère urbain dont le budget est supérieur à 2000000	TETOUAN
D	20 communes	Communes à caractère rural dont le budget est inférieur à 10000	SADDINA
E	54 communes	Communes à caractère rural dont le budget est entre 10000 et 20000	SOUAKEN
F	55 communes	Communes à caractère urbain dont le budget est supérieur à 20000	ZOUMI

Source : Auteurs sélection des communes de l'étude qualitative

Afin de mener notre étude qualitative, nous avons opté pour la méthode de l'entretien semi-directif. Cette dernière nous a permis d'assurer une certaine standardisation des thèmes abordés.

Les entretiens ont été spécifiquement adressés aux acteurs stratégiques de la gestion des collectivités, notamment :

- Le Président de la commune.
- Les Directeurs de services.
- Les Responsables des fonctions de gestion (ou d'audit/contrôle).

La passation des entretiens a été réalisée à distance (par téléphone) ou en face-à-face, selon la disponibilité et la localisation des répondants.

En ce qui concerne l'analyse des entretiens, nous avons utilisé la méthode d'Analyse Thématique de Contenu (ATC), consistant à regrouper les informations selon les thèmes abordés et à construire une matrice de regroupement conceptuel des idées pertinentes.

#### Etude quantitative

La Gouvernance Financière (GF) des collectivités territoriales est actuellement dans une phase critique. L'analyse de cette thématique requiert d'abord l'examen de ses piliers fondamentaux que sont la transparence, la reddition des comptes et la planification stratégique. Ensuite, étudier les mécanismes d'assurance qui contribuent à sa consolidation. Dans cette optique, la fonction d'audit interne est mobilisée comme un levier d'amélioration continue de la gestion et de la maîtrise des risques.

Afin de structurer l'étude quantitative, un processus rigoureux de développement d'hypothèses a été mené. Ce processus a permis d'identifier et de formaliser la relation entre les concepts centraux de la recherche :

- Variable Explicative (Indépendante) : X = Audit Interne
- Variable à Expliquer (Dépendante) : Y = Gouvernance Financière

L'objectif de cette démarche est de mesurer l'impact et la contribution de l'audit interne au renforcement des principes de la gouvernance financière au niveau des collectivités territoriales.

- Représentativité et Fiabilité de l'Échantillon

La détermination de la taille de l'échantillon constitue une étape fondamentale de toute étude quantitative. Dans ce contexte, il est impératif d'assurer la représentativité de l'échantillon, et de garantir l'obtention d'un degré de confiance statistique élevé et, par conséquent, la validité et la généralisation des résultats.

À cette fin, nous avons procédé au calcul de la taille optimale de l'échantillon en utilisant la formule statistique appropriée, adaptée aux caractéristiques de notre population d'étude.

$$la\ taille\ représentative = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 \times N}\right)}$$

Avec:

- N = population mère (146 communes urbaines et rurales)
- e = 5% (marge d'erreur).
- p = 50% (proportion conservatrice).
- Z = 1,96 (score Z pour un degré de confiance de 95%)

$$la\ taille\ représentative = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2}}{1 + \left(\frac{1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2 \times 146}\right)} = 105.79$$

Sur la base du calcul statistique, 106 communes constituaient la taille minimale requise pour que notre échantillon soit représentatif. Donc, afin d'atteindre cet objectif et d'optimiser le taux de réponse, nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble des collectivités territoriales de la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima par une double modalité de diffusion: par voie électronique (e-mail) et sous format physique (papier). Nous avons obtenu 113 réponses

#### IV. Resultat

Dans le cadre de cette étude, nous allons consacrer cette partie à présenter et analyser les Résultats découlant des données collectées via le questionnaire, dans le but d'évaluer l'impact de l'Audit Interne (AI) sur la Gouvernance Financière (GF) des collectivités territoriales.

Afin de réaliser cette analyse, nous avons traité l'ensemble des données à l'aide de logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Notre démarche analytique a été structurée en trois phases :

1. Analyse descriptive : Examen des questions d'identification pour caractériser l'échantillon.
2. Analyses croisées : Détermination des liens et associations entre les variables.

### 3. Analyse confirmatoire : Test de la fiabilité des hypothèses de recherche.

#### Test de Fiabilité

Avant de procéder à l'analyse de la corrélation entre les différentes variables, il est essentiel de valider la qualité du questionnaire à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach. Ce coefficient est utilisé pour évaluer l'homogénéité des *items* de questionnaire. (Le coefficient Alpha de Cronbach est interprété de manière à ce que, plus sa valeur se rapproche de 1, plus la cohérence interne des items est jugée élevée et la fiabilité accrue. Plus précisément, une valeur supérieure à 0,7 est généralement requise pour certifier la validité de l'échelle)

Tableau 2 : Statistiques de Fiabilité (Coefficient Alpha de Cronbach)

Alpha de Cronbach	0,8
Nombre d'éléments	124

Source : Auteurs sélection des communes de l'étude à partir du logiciel SPSS

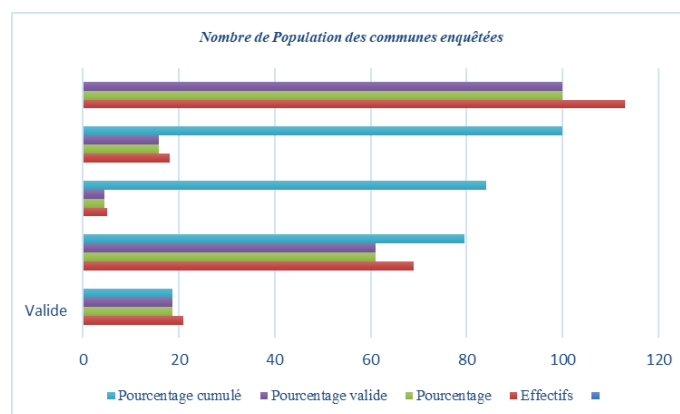
L'analyse de la cohérence interne, menée sur 124 items, a révélé un coefficient Alpha de Cronbach de 0,8. Ce résultat, largement supérieur au seuil d'acceptation de 0,70, indique une très bonne fiabilité de l'instrument de mesure utilisé.

#### Statistiques descriptives

##### Statistique du nombre de population

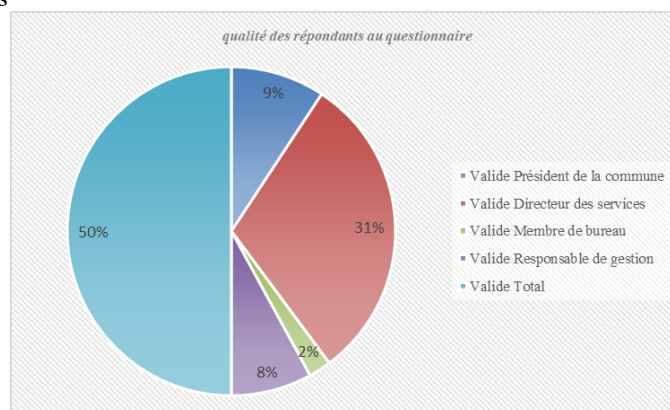
L'examen du graphique ci-dessous met en évidence une concentration de l'échantillon autour des collectivités de taille modeste et moyenne.

- La catégorie des communes territoriales dont la population se situe entre 10 000 et 20 000 habitants est la plus représentée, englobant 41,6% de l'échantillon enquêté. Cette strate est immédiatement suivie par les communes comptant moins de 10 000 habitants (39,82%).
- Inversement, les deux strates démographiques supérieures (plus de 20 000 habitants) constituent une minorité, représentant collectivement environ 18,4% (soit 21 communes) de la population étudiée.



Source : Auteurs à partir du logiciel SPSS

#### Fonction des répondants



Source : Auteurs à partir du logiciel SPSS

L'analyse des résultats présentés dans ce graphique révèle que la majorité des participants sont des Directeurs de Services, représentant le pourcentage le plus élevé, soit 61,1% de l'échantillon total (69 personnes sur 113).

Ils sont suivis par les Présidents de la commune, qui constituent 18,6 % des répondants (soit 21 personnes).

Les autres fonctions sont moins représentées :

- Les Responsables de gestion comptent pour 15,9%
- Et pour les Membres de bureau représentent la proportion la plus faible, soit 4,4% (5 personnes).

Cette composition assure que la collecte des données repose principalement sur les acteurs ayant une connaissance opérationnelle et stratégique approfondie sur l'administration communale.

**Le tri croisé : Analyses de la Relation entre l'Audit Interne et la Gouvernance Financière**

Les analyses croisées suivantes visent à examiner le lien qui peut exister entre l'Audit Interne et les principes fondamentaux de la Gouvernance Financière (GF) des collectivités.

**Tri Croisé : Type de Commune et la mise en place de l'AI**

Tableau 3 1:Tableau croisé existence du service d'audit interne* type de la commune					
			Type de la commune		Total
			Commune urbain	Commune rural	
Existence du service d'Audit interne	Oui	Effectif	7	9	16
		% compris dans type de la commune	46,7%	9,2%	14,2%
	Non	Effectif	8	89	97
		% compris dans type de la commune	53,3%	90,8%	85,8%
Total		Effectif	15	98	113
		% compris dans type de la commune	100.0%	100.0%	100.0%

Source : Elaboré à partir du logiciel SPSS

L'examen du Tableau 3 révèle une nette disparité dans la formalisation de l'AI selon le type de commune. En effet, l'analyse des résultats révèle une faible formalisation de la fonction d'Audit Interne, puisque seulement 14,2% des communes enquêtées (soit 16 sur 113) possèdent un Service d'Audit, cette présence étant fortement corrélée au statut de la collectivité, avec un taux de 46,7% dans les communes à caractères urbaines contre seulement 9,2% en milieu rural.

**Tri Croisé : Audit Interne et Principes de la Gouvernance Financière**

**L'AI et la Transparence**

Cette étude permet d'évaluer dans quelle mesure l'Audit interne est considéré comme un levier de clarté et de fiabilité des informations financières.

**Tableau 4 : Tableau Croisé \* Impact de l'AI sur la Transparence**

Transparence	Oui
Impact de l'AI sur le principe de la GF : Oui	86,2%
Impact de l'AI sur le principe de la GF : Non	13,8%
Total	100,0%

Source: Elaboré à partir du logiciel SPSS

La grande majorité des répondants, soit 86,2% (95 communes sur 113), affirme que l'Audit Interne a un impact consolidant sur le principe de la Transparence. Ce résultat valide la perception selon laquelle l'AI est un facteur clé pour la crédibilité et la lisibilité des données.

**AI et Reddition des Comptes**

L'analyse du lien entre l'AI et la Reddition des Comptes révèle un contraste notable.

**Tableau 5 : Tableau Croisé \* Impact de l'AI sur la Reddition des comptes**

Reddition des comptes	Oui
Impact de l'AI sur Reddition des comptes : Oui	38,5%
Impact de l'AI sur Reddition des comptes : Non	61,5%
Total	100,0%

Source: Elaboré à partir du logiciel SPSS

L'analyse du tableau 5 montre que seulement 38,1% des communes enquêtées perçoivent un impact positif de l'AI sur la Reddition des Comptes. En revanche, 61,9% exprime une perception inverse. Cela suggère que la fonction de l'AI est encore limitée ou mal intégrée.

#### AI et Planification Stratégique

Le croisement de l'AI avec la Planification Stratégique permet d'étudier le rôle de l'Audit dans l'orientation future de la collectivité.

Tableau n°6 : Tableau Croisé \*Impact de l'AI sur la planification Stratégique

Planification Stratégique	Oui
Impact de l'AI sur la Planification Stratégique : Oui	56,9%
Impact de l'AI sur la Planification Stratégique : Non	43,1%
Total	100,0%

Source : Elaboré à partir du logiciel SPSS

55,8% des répondants affirment que le principe de la Planification Stratégique est consolidé par les mécanismes de l'Audit Interne. Ce qui indique que l'AI est considéré comme un facteur contribuant à la structuration des objectifs communaux.

#### Test du Cohérence des variables

Nous avons utilisé le coefficient de corrélation de Pearson afin de déterminer l'intensité du lien entre l'AI et les principes de la Gouvernance Financière (GF).

#### Interprétation des Corrélation (H2)

L'hypothèse H2 « L'Audit Interne est un dispositif d'assurance qui permet de consolider les principes de la Gouvernance Financière (transparence, planification stratégique et reddition des comptes) et par conséquent, avoir une bonne gestion au sein des Collectivités Territoriales » est partiellement validée :

- L'Existence d'un Service d'Audit Interne est la seule dimension qui démontre une corrélation statistiquement significative :
  - Corrélation Moyenne avec la Transparence ( $r=0,265$ ,  $p<0,05$ ). Cela suggère que la simple formalisation de la fonction améliore la clarté et la fiabilité perçue de l'information.
  - Corrélation Faible avec la Planification Stratégique ( $r=0,189$ ,  $p<0,05$ ).
  - Très faible corrélation avec la Reddition des comptes

#### Test de Régression Linéaire : AI (X) et GF (Y)

Le test de régression évalue l'hypothèse principale (H1 : L'intégration et le renforcement de la fonction d'Audit Interne constituent des facteurs de succès qui influence à la fois sur l'accroissement et l'amélioration de la performance opérationnelle des Collectivités Territoriales et sur le respect des principes de la Gouvernance Financière.) en utilisant la variable de l'Audit Interne (X) contre la variable de la Gouvernance Financière (Y).

Tableau ;

Statistique du Modèle	Valeur	Interprétation
Coefficient de Détermination ( $R^2$ )	0,34	La variable de l'AI expliqué 34% de la variable de la GF.
Signification (p)	0,000	Le modèle est statistiquement significatif ( $p < 0,05$ ).

Source : Elaboré à partir du logiciel SPSS

L'Hypothèse H1 est validée. Les résultats confirment que l'Audit Interne est un déterminant significatif de la Gouvernance Financière. Le fait que l'AI expliqué 34% de la variable GF souligne son rôle primordial dans la consolidation de la gestion et de la transparence des collectivités.

## V. Discussion

Les résultats de cette recherche mettent en lumière plusieurs éléments clés concernant le rôle de l'audit interne dans le renforcement de la gouvernance financière au sein des collectivités territoriales de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima. Il apparaît que, bien que la fonction d'audit interne soit reconnue pour son importance stratégique, sa mise en œuvre concrète demeure encore limitée, en particulier dans les communes rurales où la formalisation des dispositifs reste faible. Cette situation soulève plusieurs pistes de réflexion et d'interrogation quant aux obstacles rencontrés et aux leviers d'action possibles.

D'une part, la faible intégration de l'audit interne peut s'expliquer par des contraintes institutionnelles, organisationnelles et humaines. De nombreuses collectivités, notamment rurales, se heurtent à un déficit de



ressources qualifiées et à une méconnaissance des normes et pratiques de l'audit moderne. Cette insuffisance se répercute sur la capacité des CT à instaurer des dispositifs efficaces de contrôle interne et sur l'appropriation de la culture d'audit par les acteurs locaux. Par ailleurs, l'absence d'un cadre réglementaire strict ou de directives nationales claires sur l'institutionnalisation de l'audit interne dans les collectivités territoriales marocaines freine son développement et sa généralisation à l'ensemble du territoire.

D'autre part, les résultats statistiques de l'étude soulignent que l'audit interne exerce un impact différencié sur les différents piliers de la gouvernance financière. Son influence est notable sur la transparence et la planification stratégique, mais demeure limitée en matière de reddition des comptes. Cette disparité pourrait être liée à la nature même des missions confiées à l'audit interne, qui privilégient souvent l'amélioration des processus et la fiabilité de l'information financière, au détriment d'un suivi rigoureux de la responsabilité des gestionnaires publics. Il conviendrait ainsi d'élargir le périmètre d'intervention de l'audit interne et d'approfondir sa collaboration avec les organes de contrôle externe afin de renforcer la chaîne de responsabilité.

En outre, la discussion autour de l'institutionnalisation de l'audit interne dans les collectivités territoriales doit s'inscrire dans une perspective de long terme, intégrant à la fois la montée en compétence des ressources humaines, la sensibilisation des décideurs locaux aux enjeux de la gouvernance financière, et l'adaptation des outils et référentiels d'audit aux spécificités du secteur public local. L'expérience de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, caractérisée par une diversité territoriale et socio-économique, illustre la nécessité d'une approche différenciée, tenant compte des réalités locales et des capacités propres à chaque collectivité.

Enfin, cette étude offre de nouvelles perspectives pour les décideurs publics et les chercheurs. Sur le plan opérationnel, elle invite à renforcer la formation des agents publics à l'audit interne, à promouvoir la création de services dédiés et à encourager le partage des bonnes pratiques entre collectivités. Sur le plan scientifique, elle ouvre la voie à des recherches futures sur les déterminants de l'efficacité de l'audit interne, l'impact des réformes institutionnelles, et l'évaluation comparative entre régions ou types de collectivités. Il serait pertinent, dans ce cadre, d'explorer davantage les liens entre l'audit interne et d'autres dimensions de la gouvernance, telles que la participation citoyenne ou l'innovation managériale.

En définitive, la discussion met en exergue l'urgence d'une action concertée pour faire de l'audit interne un véritable levier de modernisation et de performance des collectivités territoriales marocaines. Cette dynamique passe nécessairement par une volonté politique affirmée, un accompagnement institutionnel adapté et une mobilisation collective des parties prenantes autour des enjeux de la gouvernance financière locale.

## **VI. Conclusion**

L'audit interne s'impose comme une fonction essentielle pour garantir la bonne gouvernance financière au sein des collectivités territoriales. Son rôle, reconnu comme fondamental, s'exprime par sa capacité à évaluer l'organisation, à assurer la responsabilité des acteurs, à renforcer la transparence et à soutenir une planification stratégique rigoureuse. Sans ces apports, la protection optimale des ressources, la gestion efficace des services et, par conséquent, la solidité de la gouvernance financière demeurent difficilement atteignables.

L'objectif de cette étude était d'identifier et d'analyser l'impact de l'audit interne sur la gouvernance financière. Pour répondre à cette problématique, la recherche a été structurée en trois parties distinctes. Dans un premier temps, une clarification des concepts clés tels que la gouvernance financière, l'audit interne et les collectivités territoriales a permis de poser les fondements théoriques et d'énoncer l'hypothèse principale. La deuxième partie a détaillé la méthodologie adoptée. Une approche mixte a été retenue, combinant une étude qualitative – reposant sur des entretiens réalisés auprès de six communes sélectionnées aléatoirement – et une étude quantitative, menée à travers la diffusion d'un questionnaire auprès de 146 communes de la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima. Enfin, la troisième partie s'est attachée à l'analyse des données recueillies. Pour l'étude qualitative, la méthode de l'Analyse Thématique de Contenu (ATC) a été mobilisée, tandis que pour l'étude quantitative, le logiciel SPSS a permis d'effectuer des analyses descriptives, croisées et de valider les hypothèses à l'aide de la corrélation bivariée de Pearson, ainsi que de régressions simples et multiples.

L'analyse finale des données met en lumière une dichotomie au sein des collectivités territoriales. Si la plupart reconnaissent l'importance de l'audit interne en tant que levier de bonne gestion et de gouvernance, cette reconnaissance ne se traduit pas encore par une mise en œuvre effective et opérationnelle de la fonction d'audit interne. Les résultats, tant qualitatifs que quantitatifs, convergent pour révéler une insuffisance stratégique dans le déploiement de ce dispositif essentiel. De plus, il apparaît que la maturité de la gouvernance financière locale reste encore à ses débuts, nécessitant un engagement plus poussé pour une intégration optimale de l'audit interne dans les pratiques de gestion territoriale.

## **References**

- [1]. Boukhris, A. & El Malki, A. (2020). Gouvernance Financière Et Décentralisation Au Maroc. Revue Marocaine d'Audit Et De Développement.
- [2]. OCDE (2018). Gouvernance Multi-Niveaux Et Finances Locales Au Maroc.
- [3]. Mazouz, B. (2011). Management Public Et Performance Organisationnelle. Presses De L'Université Du Québec.

- [4]. IIA (2017). Normes Internationales Pour La Pratique Professionnelle De L'audit Interne.
- [5]. Bouazza, M. & Benabdelhadi, S. (2022). Rôle De L'audit Interne Dans La Gouvernance Des Collectivités Territoriales Marocaines. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*.
- [6]. Belhaj, M. (2016). L'audit Interne Dans Les Collectivités Territoriales Marocaines. *Revue Marocaine d'Administration Locale Et De Développement*.
- [7]. Chaker, A. (2019). *La Décentralisation Au Maroc : Bilan Et Perspectives*. Casablanca : La Croisée Des Chemins.
- [8]. Constitution Du Maroc, 2011.
- [9]. El Malki, M. (2018). *Gouvernance Financière Et Performance Des Collectivités Territoriales Au Maroc*. Rabat : Editions Universitaires.
- [10]. HCP (Haut-Commissariat Au Plan), 2021. *Statistiques Des Collectivités Territoriales*.
- [11]. IIA (Institute Of Internal Auditors), 2017. Normes Internationales Pour La Pratique Professionnelle De L'audit Interne.
- [12]. OCDE (2015). *La Gouvernance Financière Des Collectivités Locales*. Paris : OCDE Publishing.
- [13]. Ouaouicha, S., & El Amrani, R. (2020). *Audit Interne Et Gouvernance Des Collectivités Territoriales*. *Revue Africaine De Gouvernance*.
- [14]. Tribunal Des Comptes Maroc, 2022. *Rapport Annuel*.
- [15]. World Bank (2020). *Public Financial Management In Morocco*.