



Etude de la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques ressources humaines au sein des collectivités territoriales marocaines : cas de la Région Souss Massa.

Study of the Contribution of Internal Audit to the Management of Human Resources Risks in Moroccan Local Authorities: The Case of the Souss Massa Region.

Mohamed LAHSSINI ^a, Hicham BAILAL ^b,

^{a b} *Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

<i>Informations sur l'article</i>	<i>Résumé</i>
<p>Mots-Clés : Audit interne, GRH, risques RH, management des risques, collectivités territoriales.</p> <p>JEL : M12, M42</p> <p>Received 15 Novembre 2024 Accepted 20 December 2024</p>	<p>L'objectif général de ce travail est d'étudier la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques RH au sein des collectivités territoriales marocaines, particulièrement au niveau de de la Région Souss Massa.</p> <p>Sur le plan théorique, nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste basé sur un raisonnement hypothético-déductif et une approche quantitative. Au niveau de la partie empirique, notre étude s'est basée sur une enquête par questionnaire diffusé auprès d'un échantillon de 36 responsables relevant de l'administration de la Région Souss Massa. L'analyse et l'évaluation de notre modèle de recherche ont été effectuées avec le logiciel Smart PLS 4.</p> <p>Les résultats obtenus ont montré que l'audit interne influence sur la maîtrise des risques associés aux carences de recrutement, des risques de défaut ou excès Turnover et des risques psychosociaux. Par contre, il n'affecte pas les risques d'insuffisances liées à la gestion de la formation.</p>
<i>Article Info</i>	<i>Abstract</i>
<p>Keywords : Internal audit, HRM, HR risks, risk management, local authorities.</p>	<p>The general objective of this work is to study the contribution of internal audit to HR risk management in Moroccan local authorities, particularly in the Souss Massa Region.</p> <p>On the theoretical level, we have adopted a positivist epistemological stance based on hypothetico-deductive reasoning and a quantitative approach. On the empirical side, our study was based on a questionnaire survey of a sample of 36 managers from the Souss Massa Region administration. Our research model was analyzed and evaluated using Smart PLS 4 software.</p> <p>The results showed that internal auditing has an influence on the control of risks associated with recruitment shortcomings, risks of default or excess turnover, and psychosocial risks. However, it does not affect the risks associated with inadequate training.</p>

^a **Corresponding author :** lahssini.rsm@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9359-8314>

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.24146>

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

Introduction

L'instabilité économique des dernières décennies et l'intensification de la compétitivité dans la plupart des secteurs d'activité contraignent les entreprises à reconsidérer, voire à réévaluer, l'importance du personnel au sein de leur organisation. Longtemps perçue comme une fonction de soutien aux autres activités de l'organisation, la gestion des ressources humaines est désormais reconnue comme un élément clé permettant à une organisation de se distinguer de ses concurrents. Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les organisations sont appelées à réviser leurs méthodes traditionnelles de gestion des ressources humaines, telles que la planification de la main-d'œuvre, le recrutement et la gestion des carrières.

Ainsi, à l'instar des organisations européennes, leurs homologues marocains cherchent elles aussi à améliorer leurs pratiques managériales en matière de GRH. A cet effet, de profondes réformes ont été engagées par les organisations du secteur public marocain, notamment, les collectivités territoriales, sur le plan économique et juridique afin d'atteindre cet objectif.

Une nouvelle stratégie de réforme de l'Administration a été adoptée et déclinée dans le programme d'appui à la réforme de l'Administration publique (PARAP). En plus de l'adoption plusieurs amendements, d'ordre social, au niveau du statut général de la fonction publique, notamment en matière de généralisation du concours pour le recrutement, la mobilité, la contractualisation... (Cour des Comptes Maroc, 2017).

Parmi les outils préconisés dans le pilotage social, il y a l'Audit des Ressources Humaines ; définit par Jean Marie Peretti (2001) comme étant un « examen professionnel qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre les recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH »

1. Cadre théorique et conceptuel

1.1. Audit interne : Définitions et soubassements théoriques

1.1.1. L'audit interne à la lumière des théories des organisations

Pour révéler l'importance du rôle de l'audit interne, il serait pertinent de poser les bases explicatives et théoriques nécessaires à l'étude du concept abordé dans cette recherche.

A cet égard, la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie du signal apportent plusieurs arguments identifiant le rôle de l'audit interne dans le développement des organisations.

Tableau 1 : L'audit interne à la lumière des théories des organisations

Théorie	Audit interne à la lumière de la théorie	Les chercheurs
Théorie des droits de propriété	<ul style="list-style-type: none"> - Une firme est assimilée à un ensemble de contrats définissant une structure particulière de droits de propriété. - Dans le domaine de l'audit interne, les droits de propriété se traduisent par la transparence de l'information financière, améliorant la performance et la vision stratégique de l'entreprise. 	Hill et Jones (1992)
Théorie de l'agence	<ul style="list-style-type: none"> - Fondée essentiellement sur l'intérêt personnel, se base sur le principe de la séparation entre la propriété et le management de la structure. - Dans cette optique, toutes les entreprises devraient chercher à établir un système de management d'entreprise favorisant l'harmonisation des intérêts des managers avec ceux des actionnaires. - L'audit interne permet de mettre en place un contrôle efficace et contribue à réduire les coûts qui peuvent être supportés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Berle et Means (1932) - Ross (1973) - Jensen et Meckling (1976) - Wiseman & Gomez-Mejia (1998)
Théorie des coûts de transactions	<ul style="list-style-type: none"> - Soutient que l'audit interne fournit des données essentielles aux dirigeants au sein de la structure grâce à un cadre conceptuel approprié. - L'audit interne constitue un cadre institutionnel contribuant de manière significative à la diminution des coûts de transaction. - L'audit interne est un outil offrant à la fois des informations stratégiques et opérationnelles aux organes de contrôle au sein des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coase (1937) - Williamson (1975) - Spraakman (1997) - Mandzila et Zeghal (2009) - Aric, et al., (2010)
Théorie du signal	<ul style="list-style-type: none"> - Cette théorie considère que l'audit interne se positionne comme un lanceur d'alerte renseignant les actionnaires ou d'autres acteurs sur la crédibilité des informations inscrites dans les états financiers de l'entreprise, notamment lors des cas de dissimulation des informations comptables ou financières par les dirigeants ou les responsables. - L'audit contribue à l'amélioration des liquidités des firmes et réduit les coûts du capital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diamond et Verrecchia (1991) - Beatty, 1989

Source : Elaboré par les auteurs

1.1.2. Le concept de l'audit interne

L'audit interne est une activité professionnelle, objective et indépendante qui fournit aux managers des informations et des conseils pour améliorer la gestion. Ziani (2019) l'a considéré comme un concept ancien visant à vérifier et protéger les états financiers, ce qui explique

pourquoi sa mission était longtemps liée à la Cour des comptes. (BENGRICH & EL GHADOUIA , 2020)

En outre, la définition internationale adoptée par l'IIA (Institute of Internal Auditors) en (1999) stipule que « L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». (BENGRICH & EL GHADOUIA , 2020)

À partir de cette définition globale, l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), qui regroupe en France un grand nombre de professionnels du contrôle interne et des fonctions contribuant à la maîtrise des risques, a défini en trois parties majeures les objectifs de la fonction d'audit interne. C'est ainsi que l'attention de l'audit interne devrait se focaliser sur :

- Le fonctionnement effectif et l'efficacité des processus opérationnels.
- La fiabilité des systèmes d'information et la qualité des informations utiles à la prise de décision produites par ces systèmes.
- La protection des actifs contre les pertes notamment celles résultant de fraudes de management et de collaborateurs. (BENGRICH & EL GHADOUIA , 2020).

1.2. Gestion des Ressources Humaines : Un levier de performance

1.2.1. Présentation générale de la gestion des ressources humaines et tendances d'évolution

D'une fonction initialement centrée sur le maintien de l'ordre au sein de l'organisation, la fonction Ressources Humaines a évolué vers une gestion des compétences. Ses missions et sa définition sont influencées par le contexte économique dans lequel elle opère.

Cette évolution s'est manifestée à différents niveaux, notamment les attitudes des gestionnaires envers le personnel, les rôles et les activités de la GRH, ainsi que la nature même de la gestion. Initialement caractérisée par une approche fragmentée, bureaucratique et universelle, technique et réactive, la gestion des ressources humaines a progressivement évolué vers une approche intégrée et stratégique. Cette évolution se traduit par une gestion contingente et culturelle, centrée sur l'humain et la mobilisation des ressources, proactive et axée sur l'évaluation des performances (Guerraou, 2021).

1.2.2. Missions de la fonction de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a initialement émergé en tant que pratique et discipline, pour ensuite évoluer vers le statut de fonction au sein des organisations. De là, elle est passée d'une simple division à un département dédié, puis à une direction à part entière.

De nombreux chercheurs ont identifié les pratiques RH à intégrer au sein de l'entreprise. Cependant, « *Recruter, former, rémunérer et administrer sont des pratiques qui peuvent être définies comme des pratiques de base de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historique de celle-ci* » (Autissier & Simonin, 2009).

La fonction des Ressources Humaines comprend, alors :

- **Le pilotage RH** : veille et audit social, contrôle de gestion social, GPEC, SIRH...
- **La gestion des carrières** : recrutement et intégration, formation, évaluation, mobilité...
- **La gestion administrative** : contrat de travail, gestion du dossier administratif, Paye...
- **La gestion des relations sociales** : droit social, dialogue social, environnement de travail.
- **Le développement RH** : communication et marketing RH, gestion de la transformation, motivation et implication, responsabilité sociale des entreprises.

1.3. Cadre conceptuel du management des risques

1.3.1. Définitions du concept de risque

Il existe une panoplie de définitions autour de la notion du risque, mais nous allons nous contenter des deux définitions prescrites par le COSO et l'ISO.

Le Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) définit le risque comme « la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs ».

L'Organisation internationale de normalisation (ISO), quant à elle, définit tout simplement le risque comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ». (IFACI, 2015).

Le traitement d'un risque, quel qu'il soit, peut être abordé de six manières distinctes (Darsa.Jean-David, 2013) : évité, contourné, accepté, réduit totalement à zéro (bien que très coûteux, voire inexistant) ou enfin, transféré vers un tiers. Et pour évaluer un risque, on utilise deux indicateurs essentiels : la probabilité, qui mesure l'incertitude de l'occurrence de l'événement, et la gravité, qui évalue les conséquences de cet événement.

1.3.2. Le concept de management des risques

Le concept de management des risques n'est pas nouveau. Initialement, il s'agissait simplement de se prémunir contre les changements climatiques, mais il est désormais intégré dans les activités quotidiennes de l'Homme. Pour mieux appréhender le Risk Management, plusieurs définitions se

présentent, particulièrement celles données par le COSO I et le COSO II ou encore celle proposée par l'ISO 31000 (CHEMLAL, MRABET, & BENZAZZOU, 2017).

En somme, on peut dire que le management des risques est un processus de prise de décision, impliquant une compréhension complète d'un risque connu et/ou des mesures nécessaires pour augmenter la probabilité de succès. Il est conçu pour réduire à la fois la probabilité d'échec et le niveau d'incertitude associés à la réalisation des objectifs de l'organisation. C'est, aussi, un processus instauré par les décideurs d'une organisation en vue de traiter méthodiquement les risques liés aux activités, en faisant appel à des instruments de nature préventive et/ou curative.

2. Audit interne et gestion des risques RH au sein des collectivités territoriales

2.1. Généralités sur les collectivités territoriales au Maroc

2.1.1. Concept de la Décentralisation

Décentraliser c'est reconnaître l'existence juridique des collectivités secondaires qui, dotées de la personnalité juridique, ont vocation à gérer leurs propres intérêts par l'intermédiaire d'organe issu d'elles-mêmes. A L'administration d'Etat se surajoute une administration locale jouissant d'une autonomie qu'il convient de préciser avant d'en tracer les limites et d'en dégager la signification.

La décentralisation est, donc, une politique visant à transférer les attributions de l'État vers des collectivités territoriales ou des institutions publiques, leur conférant ainsi un pouvoir juridique et une autonomie financière. Ce transfert permet à ces entités locales de gérer de manière autonome leurs affaires tout en restant sous la surveillance de l'État. Ce processus permet à l'État de décharger ses administrations centrales en confiant les responsabilités au niveau le plus adapté (subsidiarité). Ainsi, les administrations locales peuvent répondre plus efficacement aux besoins spécifiques de leurs territoires, améliorant ainsi la qualité des services publics et la gouvernance locale.

2.1.2. Le concept de Collectivité Territoriale

Selon BOEUF et MAGNAN, les collectivités territoriales sont des structures administratives distinctes de l'administration de l'Etat. Elles ont pour mission la prise en charge des intérêts de la population d'un territoire précis. Elles sont dotées des compétences propres qui leurs sont confiées par le législateur. Cité par (ABIBI, 2015).

Au Maroc, et aux termes de l'article 135 de la Constitution marocaine de 2011, « *Les collectivités territoriales du Royaume sont les régions, les préfectures, les provinces et les communes. Elles constituent des*

personnes morales de droit public, qui gèrent démocratiquement leurs affaires. ». Le législateur marocain a, donc, doté les collectivités territoriales de la personne morale régie par le droit public.

D'autre part, les collectivités territoriales marocaines sont considérées comme des entités politico-administratives, décentralisées et autonomes qui gèrent à travers un conseil et une assemblée élue des ressources financières propres et affectées par l'État. Le but étant de mettre en oeuvre la politique générale de l'État ainsi que la prise en charge des intérêts de la population d'un territoire donné (ABIBI, 2015).

2.1.3. Cadre juridique des Collectivités Territoriales Marocaines

L'avènement de la Constitution de 2011 et l'entrée en vigueur du corpus législatif et réglementaire qui s'en est suivi, traduisent la volonté et l'ambition d'adopter de profondes réformes qui impactent l'organisation de l'État dans son ensemble. Cette évolution est caractérisée principalement par l'approche territoriale, considérée comme axe central de la réforme : « L'organisation territoriale du Royaume est décentralisée. Elle est fondée sur une régionalisation avancée » (Constitution 2011).

Les trois types de collectivités territoriales marocaines sont les Communes, les Provinces et Préfectures et les Régions. Elles sont régies respectivement par les lois organiques 113-14, 112-14 et 111-14. Elles sont toutes dotées de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière et exercent des compétences propres, des compétences partagées avec l'État et des compétences transférées par ce dernier. Toutefois le législateur a doté les Régions de missions plutôt stratégiques moyennant des outils et instruments managériaux instaurés par la loi. En l'occurrence, le programme de développement régional (PDR) et le schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT).

2.2. Audit interne au sein des collectivités territoriales marocaines

2.2.1. Environnement de contrôle des collectivités territoriales marocaines

Le contrôle des collectivités territoriales, trouve son fondement dans la constitution de 2011 et les textes juridiques découlant des lois organiques relatives aux collectivités territoriales marocaines. Dans ce cadre, plusieurs types de contrôles, exercés par différentes instances, sont mis en place pour garantir une utilisation saine et optimale des ressources et sauvegarder l'intérêt général.

Tableau 2 : Typologie des contrôles des collectivités territoriales marocaines

Instance de contrôle	Descriptif
Cours Régionales des Comptes (CRC) (contrôle juridictionnel)	Contrôle les finances des collectivités territoriales marocaines conformément aux trois lois organiques et à la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières. Cette loi a évoqué clairement dans l'article 117 que « conformément aux dispositions de l'article 98 de la constitution, les cours régionales sont chargées d'assurer le contrôle des comptes et de gestion des collectivités locales et de leurs groupements. ».
Inspection Générale de l'Administration Territoriale (IGAT)	<ul style="list-style-type: none"> - Audite annuellement les opérations financières et comptables des collectivités territoriales marocaines, conjointement par l'Inspection générale des finances (IGF). Cet audit est effectué sur place et sur la base des documents financiers et comptables. - Le contrôle exercé par l'IGAT est organisé par le décret n° 2-94-100 du 6 moharrem 1415 (16 juin 1994).
Inspection Générale des Finances (IGF)	<ul style="list-style-type: none"> - Créée par le Dahir n° 1-59-269 du 14 avril 1960. - Représente le ministère des finances en matière de contrôle du bon usage des budgets alloués aux organismes publics et des collectivités territoriales.
Trésorerie Générale du Royaume (TGR)	Il s'agit du contrôle effectué par le Comptable Public (sous l'autorité de la Trésorerie Générale du Royaume) en vertu de l'article 2 du Décret n° 2-07-1235 du 5 kaada 1429 (4 novembre 2008) relatif au contrôle des dépenses de l'Etat « Les dépenses de l'Etat sont soumises à un contrôle préalable d'engagement et à un contrôle de paiement ... ».
Walis et Gouverneurs	- Le contrôle administratif est la principale nouvelle mission constitutionnelle confiée aux walis et gouverneurs en vertu de l'article 145 de la Constitution de 2011 et par les trois lois organiques régissant les collectivités territoriales marocaines.

Source : Elaboré par l'auteur

2.2.2. L'audit interne à la lumière des lois organiques des collectivités territoriales (CT)

Les trois lois organiques régissant les collectivités territoriales marocaines soulignent l'importance des mécanismes de contrôle interne et d'audit parmi les règles de gouvernance permettant l'évaluation des actions menées par les collectivités territoriales. Notamment à travers l'article 246 de la loi organique 111-14, l'article 216 de la loi organique 112-14 et l'article 272 de la loi organique 113-14.

Actuellement, le Ministère de l'Intérieur (à travers la Direction Générale des Collectivités Territoriales DGCT) accompagne les collectivités territoriales marocaines en vue de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et la création d'une fonction d'audit interne. Plusieurs textes juridiques ont été mobilisés dans ce sens (décret n°2.17.304 relatif aux Régions, décret n°2.17.305 relatifs aux Provinces et Préfectures et décret n°2.17.306 relatif aux Communes). Et plusieurs actions ont été mises en œuvre, notamment, l'organisation de sessions de formations au profit des auditeurs internes des collectivités territoriales, leur accompagnement à la réalisation des cartographies de risques et à la mise en œuvre de premières missions tests d'audit interne sur le terrain.

2.3. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques ressources humaines au sein des collectivités territoriales

2.3.1. Les risques ressources humaines : quels enjeux pour les collectivités territoriales ?

Un risque RH peut être défini comme « *un dysfonctionnement social, une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés* (Martory & Crozet, 2013). ». D'où l'importance, pour les collectivités territoriales, de mettre en valeur leur capital humain en instaurant des relations humaines saines et fortes d'une part. D'autre part, de placer la maîtrise des risques liés aux ressources humaines comme un vecteur primordial de leur stratégie de développement. En effet, le capital humain, avec sa diversité infinie, représente à la fois un risque à gérer mais aussi la principale richesse de l'organisation.

Typologie des risques ressources humaines

L'objectif principal de notre recherche est d'étudier et d'expliquer la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la maîtrise des risques sociaux et psychosociaux (risques ressources humaines). Pour ce faire, un survol sur les familles des risques ressources humaines existants au sein d'une organisation nous semble nécessaire. Il s'agit essentiellement des (SAIDI , SEKAKI , BENZIT , & ZAAM , 2022) (LAGHZAOUÏ & TOUIL, 2017) :

- Risques potentiels du climat social
- Risques d'organisation de la représentativité sociale
- Risques de rotation et de rétention
- Risques liés au régime de retraite
- Risques de rémunération
- Risques de recrutement
- Risques de formation
- Risques psychosociaux

2.3.2. **Audit interne et maitrise des risques ressources humaines au sein des collectivités territoriales**

Beaucoup de chercheurs à travers le monde se sont intéressés à l'étude de la relation entre l'audit interne et la maitrise des risques opérationnels en général et des risques RH en particulier. Notre étude est une occasion pour citer une partie de ces recherches et d'essayer de montrer à travers leurs travaux comment la fonction d'audit interne peut-elle contribuer à la maitrise des risques RH au sein des collectivités territoriales. Ces groupes de chercheurs peuvent être scindés en deux (02) catégories :

- ▶ Une première catégorie stipulant que la contribution de l'audit interne à la maitrise des risques RH, peut se concrétiser à travers une bonne appréciation du dispositif de contrôle interne d'une part et d'autre part via une évaluation adéquate et régulière du système de management des risques. Ces auteurs ont montré à travers leurs travaux, le rôle de l'audit interne en matière d'évaluation de la maitrise des risques, de l'appréciation du contrôle interne dans les organisations et de l'émission des recommandations avec le suivi de leur mise en œuvre (EL KHATTAB & ZOUAIR , 2021).
- ▶ Une deuxième catégorie soulignant l'importance de **la dimension de l'efficacité de l'audit interne** comme facteur crucial et nécessaire en vue de favoriser la fiabilité et la qualité de toute opération d'audit interne. Parmi ces auteurs, nous citons Baharud-din (2014), Mihret et Yismaw (2007), Gramling et Myers (2006), et puis Allegrini et D'Onza, (2003), qui ont tous souligné l'importance des **compétences** techniques des auditeurs internes au sein des collectivités territoriales pour réaliser des audits fiables et précis, mais aussi pour gagner la confiance et **le soutien de la direction**.

Nous pouvons aussi citer Aliyi (2016) et Madibbo (2015) ayant identifié **l'indépendance** comme un facteur crucial pour l'efficacité de l'audit interne, en particulier dans le secteur public. Chun (1997), Aliyi (2016) et Madibbo (2015) qui de leur part ont mis l'accent sur **l'objectivité** des auditeurs internes comme pilier de la pratique de l'audit. Cette objectivité qui permet aux auditeurs de fournir des évaluations indépendantes et impartiales, et de produire par la suite **des conclusions et des recommandations** valides.

D'autres auteurs, comme (Mustika, 2015) et (Boullanger, 2013), ont démontré qu'une **collaboration efficace entre les auditeurs internes** et les organes de contrôle externe améliore l'efficacité de la fonction d'audit interne.

En ce qui concerne les risques RH retenus pour notre étude, et tenant compte des particularités du terrain de recherche relevant du secteur public et plus particulièrement des collectivités

territoriales marocaines, nous nous intéresserons aux risques RH suivants (KIRMI & FARAH , 2020) :

- ▶ Carences liées au processus de recrutement au sein des collectivités territoriales marocaines.
- ▶ Insuffisances liées à la gestion de la formation/compétences au sein des collectivités territoriales marocaines.
- ▶ Défaut/excès du Turnover au sein des collectivités territoriales marocaines.
- ▶ Carences dans le bien-être et la motivation au travail au sein des collectivités territoriales marocaines.

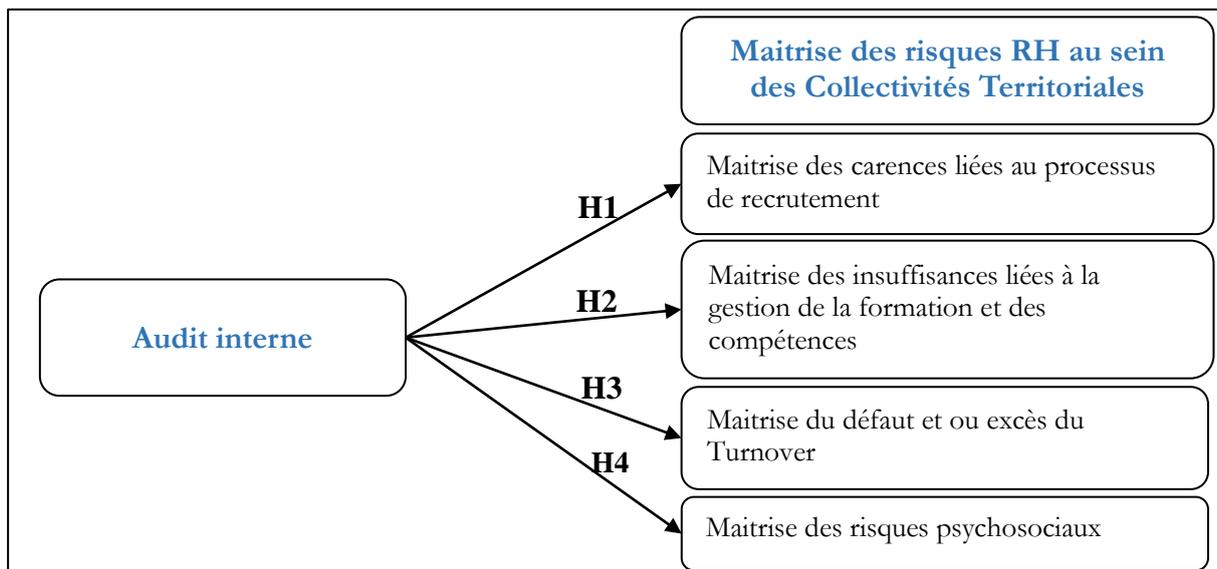
2.3.3. Les hypothèses et le modèle de recherche

La confrontations des théories mobilisées et des travaux de plusieurs chercheurs avec le contexte de notre recherche nous ont permis d'adopter le modèle conceptuel théorique ci-après et de formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse principale (H) : L'audit interne contribue à la maîtrise des risques RH au sein des collectivités territoriales marocaines.

- ❖ **Sous-hypothèse H1 :** L'audit interne contribue à la maîtrise des carences liées au processus de recrutement au sein des collectivités territoriales marocaines.
- ❖ **Sous-hypothèse H2 :** L'audit interne a un impact positif sur la maîtrise des insuffisances liées à la gestion de la formation et des compétences au sein des collectivités territoriales marocaines.
- ❖ **Sous-hypothèse H3 :** L'audit interne contribue à la maîtrise des défaut et ou excès du Turnover au sein des collectivités territoriales marocaines.
- ❖ **Sous-hypothèse H4 :** L'audit interne a un impact positif sur la maîtrise des risques psychosociaux au sein des collectivités territoriales marocaines.

Figure 1 : Modèle conceptuel théorique de recherche



Source : Elaboré par l'auteur

3. Audit interne et gestion des risques RH au sein des collectivités territoriales

3.1. Présentation de la Région Souss Massa

A l'instar des douze (12) Régions du Maroc, la Région Souss Massa est une collectivité territoriale régie par la loi organique 111.14. Aux termes de l'article 3 de ladite loi, La Région Souss Massa est assimilée à « *une collectivité territoriale de droit public, dotée de la personnalité morale, de l'autonomie administrative et de l'autonomie financière. Elle constitue l'un des niveaux de l'organisation territoriale décentralisée du Royaume, fondée sur une régionalisation avancée.* ».

Par rapport aux autres collectivités territoriales (les communes, les provinces et préfectures), la Région dispose de missions plutôt stratégiques moyennant des outils et instruments managériaux instaurés par la loi. En l'occurrence, le programme de développement régional (PDR) et le schéma régional d'aménagement territorial (SRAT).

3.2. Organisation de la Région Souss Massa

3.2.1. Le conseil de la Région Souss Massa

La gestion des affaires de la Région est assurée par le Conseil Régional Souss Massa. Ce dernier est composé de 57 membres élus au suffrage universel direct suite aux élections législatives du 08 Septembre 2021, conformément à la loi organique n° 59-11 relative à l'élection des membres des collectivités territoriales.

Les Organes du Conseil sont constitués du Bureau, des Commissions Permanentes, du Secrétaire du Conseil et de son Adjoint.

3.2.2. L'administration de la Région Souss Massa

L'administration de la Région Souss Massa comprend deux (02) grandes directions stratégiques, une Direction Générale des Services (DGS), une Direction des Affaires de la Présidence et du Conseil (DAPC). Avec 02 autres Directions rattachées à la DGS, 05 Divisions et 22 services. En plus du Cabinet du Président, de 04 chargés de missions, du Centre de formation des ressources et du Bureau d'ordre.

3.3. Positionnement épistémologique et démarche méthodologique

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour un positionnement épistémologique positiviste basé sur un raisonnement hypothético-déductif et une approche quantitative.

Nous avons donc mené une enquête par questionnaire auprès de 36 personnes parmi 91 fonctionnaires relevant de l'administration de la Région Souss Massa.

Pour raisons de fiabilité des réponses à collecter, les personnes contactées concernent des directeurs, des chefs de divisions, des chefs de services, des chargés de missions et quelques cadres supérieurs.

Le questionnaire utilisé dans cette étude est constitué de 31 questions réparties sur trois (03) parties :

Tableau 3 : Les parties du questionnaire

Les parties du questionnaire	
Partie 1	Informations Générales sur la population cible
Partie 2	Audit interne au sein de la Région Souss Massa
Partie 3	Maitrise des risques RH au sein de la Région Souss Massa
	Risques d'excès de rotation et de rétention (Turnover)
	Risque associé aux carences liées au processus de recrutement
	Risque d'insuffisances liées à la gestion de formation
	Risques psychosociaux

Source : Elaboré par l'auteur

Dans cette étape, nous avons pu recueillir des données auprès de 31 personnes ayant répondu favorablement à notre questionnaire, soit un taux de réponse réel de 86 %.

3.4. Outil d'analyse

Pour analyser notre modèle de recherche, nous avons utilisé le logiciel Smart PLS. Ce dernier présente l'avantage d'examiner divers liens à différents niveaux entre plusieurs construits exogènes et endogènes. L'évaluation du modèle par Smart PLS repose sur l'analyse et l'évaluation des deux types de modèles :

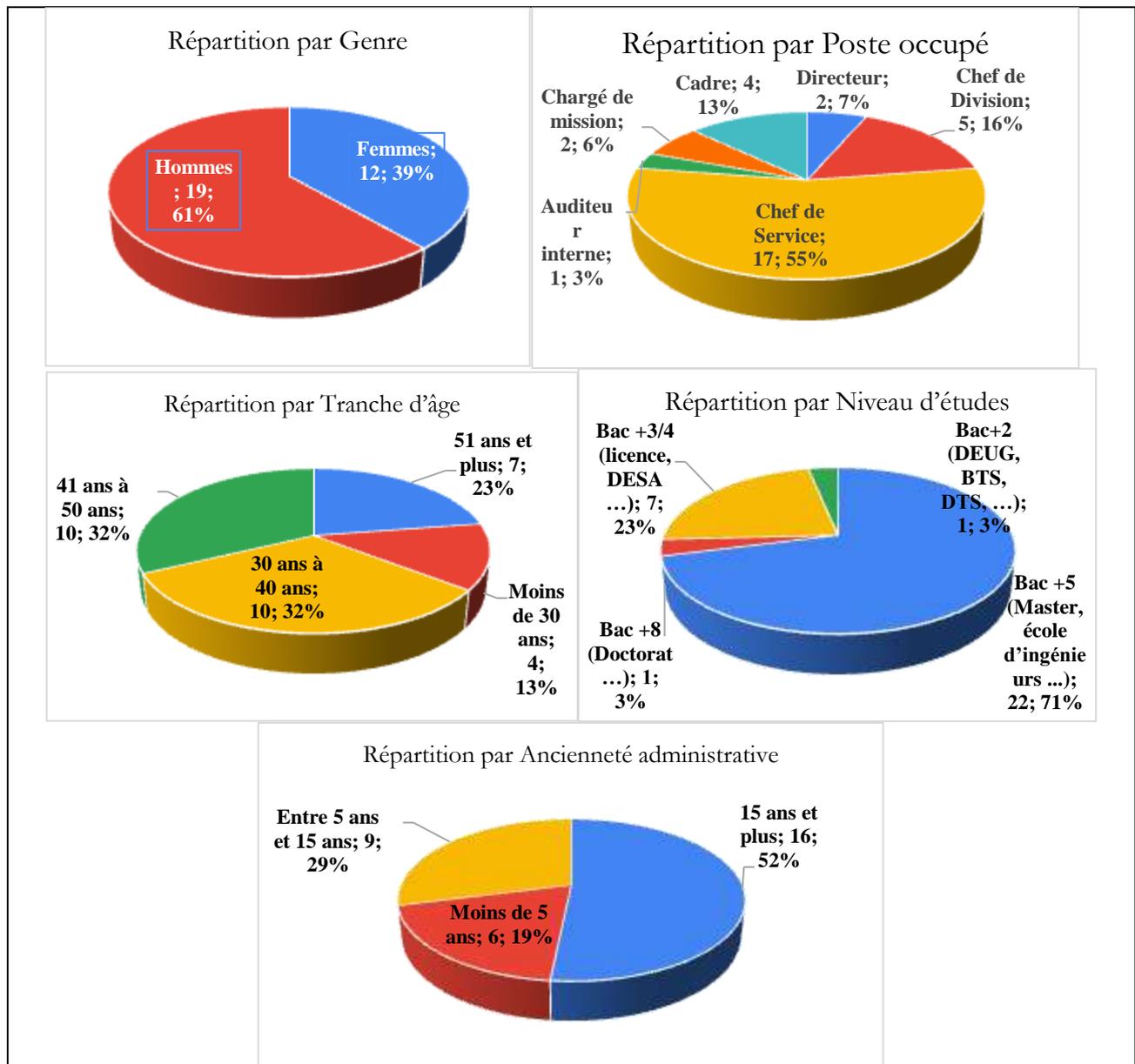
- Le modèle de mesure (ou le modèle externe) : Sous-partie du modèle complet incluant les relations entre les items et les variables latentes.
- Le modèle structurel (ou le modèle interne) : Sous-partie du modèle complet incluant l'ensemble des relations entre la variable indépendante et les variables à expliquer.

4. Analyse des données et présentation des résultats

4.1. Analyse descriptive de l'échantillon

Le questionnaire de notre recherche a été distribué à 36 fonctionnaires de l'administration de la Région souss Massa (40% de l'effectif total des fonctionnaires), majoritairement des responsables. Nous avons pu récupérer 31 réponses (sur les 36 distribuées), soit un taux de réponse de 86%.

La population cible de l'échantillon est décrite en termes de genre, de poste occupé, de tranche d'âge, de niveau d'études, et d'ancienneté administrative.

Figure 2: Analyse descriptive de l'échantillon

Source : Elaboré par l'auteur

Synthèse de l'analyse descriptive de l'échantillon

En guise de synthèse, les résultats obtenus montrent que notre échantillon possède les caractéristiques suivantes :

- Une répartition par genre acceptable (39% des répondants femmes) ;
- Un taux élevé de répondants occupant des postes de responsabilité (84%) ;
- Un taux élevé de répondants se situant dans les tranches d'âge dépassant les 30 ans (97%).
- Une partie considérable des répondants ayant un niveau d'études de Bac+5 et plus (74%).
- Une majorité disposant d'une ancienneté administrative dépassant 5ans (81%).

4.2. Evaluation du modèle de recherche

4.2.1. L'analyse du modèle de mesure

Pour vérifier que les données recueillies reflètent le plus fidèlement possible la réalité, il est nécessaire de vérifier que les instruments de mesure utilisés répondent aux critères de fiabilité et de validité. Pour ce faire, il faudrait dans un premier temps affecter un code à chaque item dans notre modèle :

Tableau 4 : Variables et instruments de mesure retenus

Construit	Items	Code
Audit interne	Indépendance des auditeurs internes	AI01
	Objectivité des auditeurs internes	AI02
	Compétence auditeurs internes	AI03
	Existence de cartographie des risques	AI04
	Suivi du système du contrôle interne	AI05
	Amélioration du système du contrôle interne	AI06
	Coordination avec l'audit externe	AI07
	Complémentarité avec l'audit externe	AI08
	Suivi des recommandations	AI09
	Impact des recommandation sur la maitrise des risques RH	AI10
Risques de rotation et de rétention (Turnover)	Existence de situation de Turnover	RT01
	Existence de procédures de gestion du Turnover	RT02
	Existence de situations de départ de personne clé	RT03
	Existence de situations régulières d'absentéisme	RT04
	Existence de conditions de travail limitant l'absentéisme	RT05
Risque de recrutement	Existence de procédure de gestion du recrutement	RR01
	Existence de situations de sélection de candidats de qualifications incompatibles avec profils recherchés	RR02
	Existence d'opérations de recrutement dont aucun candidat convoqué n'a été retenu	RR03
Risque de formation	Existence de stratégie de formation continue	RF01
	Correspondance entre formations et les besoins identifiés	RF02
	Non correspondance entre les formations effectuées et la performance souhaitées bénéficiaires	RF03
	Existence de défaillances par rapport à la cohérence entre les actions de formations réalisées et les objectifs de la région	RF04
	Actions correctives pour aligner le contenu des formations sur objectifs de la région et attentes des fonctionnaires	RF05
Risques psychosociaux	Existence de situations conflictuelles	RPS01
	Existence de situations de stress	RPS02
	Existence de mesures dédiées à l'amélioration des conditions du climat social	RPS03

Source : Elaboré par les auteurs

4.2.2. Fiabilité des instruments de mesure

Nous retenons comme définition de la fiabilité d'un instrument de mesure, celle qui représente la capacité de cet instrument à reproduire des résultats similaires s'il était envoyé plusieurs fois à une même population (Roussel, 1996) cité par (ZIAN, 2013). Ce qui revient à dire que la mesure reste stable quel que soit la population ou les participants cibles.

Il existe plusieurs techniques statistiques qui peuvent être utilisées pour évaluer la fiabilité d'une échelle de mesure (FERNANDES, 2012). Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons les coefficients α de Cronbach et la fiabilité composite.

Nous exposons dans le tableau ci-dessous les résultats de ces tests.

Tableau 5 : Fiabilité des échelles de mesure

Construit	Item	Fiabilité composite (≥ 0.7)	α de Cronbach (≥ 0.7)
Audit interne	AI01 à AI10	0.970	0.936
Risques de rotation et de rétention (Turnover)	RT01	0.581	0.537
	RT02		
	RT03		
	RT04		
	RT05		
Risque de recrutement	RR01	0.793	0.624
	RR02		
	RR03		
Risque de formation	RF01	0.821	0.630
	RF02		
	RF03		
	RF04		
	RF05		
Risques psychosociaux	RPS01	-1.143	-0.211
	RPS02		
	RPS03		

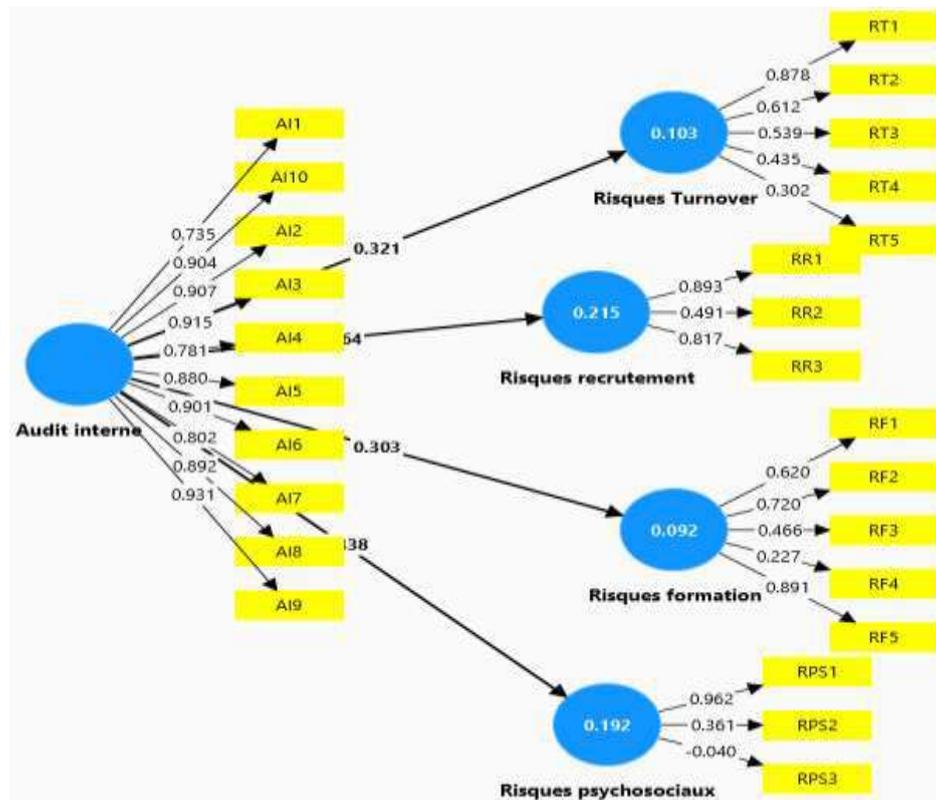
Source : Elaboré par les auteurs à partir du logiciel Smart PLS

- Audit interne : Les deux indices de fiabilité sont supérieurs à 0.7 et proches de 1 (0.970 et 0.936). Les instruments de mesure choisis sont, donc, fiables ;
- Risques d'excès de rotation et de rétention (Turnover) : Les deux indices (02) de fiabilité sont légèrement inférieurs à 0.7 (0.581 et 0.537). Ainsi les instruments de mesure choisis présentent une fiabilité faible ;
- Risque de carences liées au processus de recrutement : L'indice de fiabilité composite est supérieur à 0.7 (0.793), alors que l'indice alpha de Cronbach est légèrement inférieur à 0.7 (0.624). On peut donc conclure que les instruments de mesure sont relativement fiables ;
- Risque d'insuffisances liées à la gestion de de formation : L'indice de fiabilité composite est supérieur à 0.7 (0.821), alors que l'indice alpha de Cronbach est légèrement inférieur à 0.7 (0.630). On peut donc conclure que les instruments de mesure sont relativement fiables ;
- Risques psychosociaux : Pour cette variable, les deux indices affichent des résultats négatifs. On peut dire, pour ce cas, que les instruments de mesure ne sont pas fiables.

4.2.3. La validité convergente des mesures adjointes aux construits

La validité convergente des mesures s'évalue en examinant les corrélations (ou loadings) entre les mesures et leurs construits respectifs. L'évaluation de la validité convergente est généralement vérifiée en examinant tout d'abord le niveau et la significativité des contributions factorielles (factor loadings) des indicateurs puis, la moyenne des variances entre le construit et ses mesures (AVE). Les mesures sont considérées valides lorsque le factor loading est supérieur à 0,7, et l'AVE est supérieur à 0,5 (FERNANDES, 2012).

Figure 3: Modèle de mesure préliminaire



Source : Elaboré par l'auteur à partir de logiciel Smart PLS

Dans notre modèle proposé, l'analyse des résultats de l'AVE et de ceux du facteur des contributions factorielles, font ressortir les éléments suivants :

- Audit interne : Toutes les items affichent des mesures supérieures aux normes requises de l'AVE et du Facto loading ;
- Risques de rotation et de rétention (Turnover) : Seule l'item RT01 affiche un résultat acceptable, les autres items sont à écarter ;
- Risque de recrutement : L'item RR02 affiche un résultat non valide et doit donc être écarté ;
- Risque de formation : Uniquement, les deux (02) items RF02 et RF05 affichent des résultats valides et sont à retenir. Les autres items doivent être écartés ;
- Risques psychosociaux : Un seul item à retenir, le RPS01, les deux autres sont à écarter.

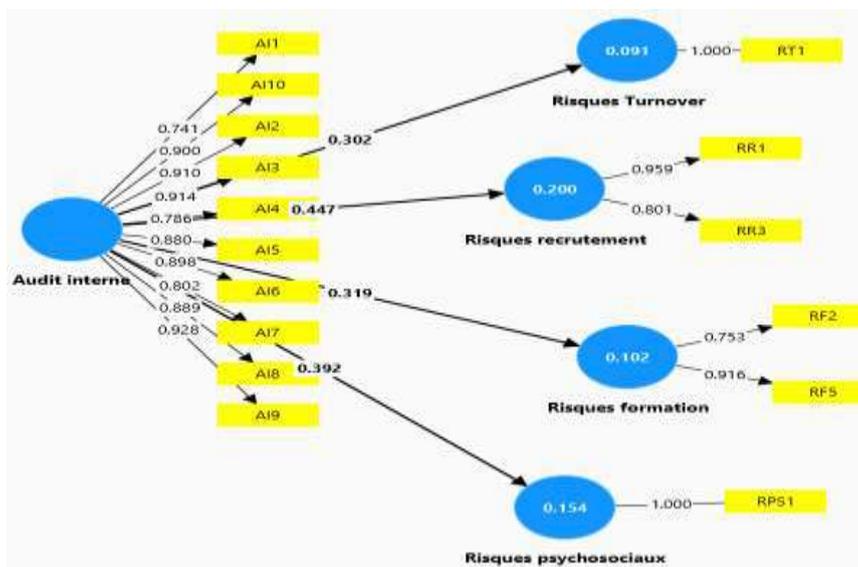
Après avoir supprimé ces éléments, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 6 : Deuxième résultat de la validité convergente du modèle de mesure

Construit	Item	Factor Loading (>0.7) (Contributions factorielles)	Average Variance Extracted (AVE) (>0.5)
Audit interne	AI01	0.741	0.752
	AI02	0.910	
	AI03	0.914	
	AI04	0.786	
	AI05	0.880	
	AI06	0.898	
	AI07	0.802	
	AI08	0.889	
	AI09	0.928	
	AI10	0.900	
Risques de rotation et de rétention (Turnover)	RT01	1.000	-
Risque de recrutement	RR01	0.959	0.781
	RR03	0.801	
Risque de formation	RF02	0.753	0.703
	RF05	0.916	
Risques psychosociaux	RPS01	1.000	-

Source : Elaboré par l’auteur à partir de logiciel Smart PLS

Figure 4 : Modèle de mesure après ajustement



Source : Elaboré par l’auteur à partir de logiciel Smart PLS

Ainsi, on constate à partir de ces résultats obtenus que les conditions requises pour assurer la validité convergente des mesures adjointes aux construits sont assurées.

4.2.4. Validité discriminante

La validité discriminante est atteinte lorsque les mesures d'un construit diffèrent de celles d'un autre construit dans le modèle étudié. Plus précisément, dans un modèle donné, un construit doit

partager davantage de variance avec ses propres mesures qu'avec celles des autres construits (KERROUCHA , 2021).

Dans le tableau ci-dessous, nous présenterons la validité discriminante dans notre étude :

Tableau 7 : Résultats de validité discriminante

	Audit interne	Risques de Turnover	Risque de formation	Risques psychosociaux	Risque de recrutement
Audit interne	0.867				
Risques de Turnover	0.302	1.000			
Risque de formation	0.319	0.261	0.838		
Risques psychosociaux	0.392	0.104	0.112	1.000	
Risque de recrutement	0.447	0.345	0.447	0.152	0.884

Source : Elaboré par l'auteur à partir de logiciel Smart PLS

Le tableau ci-dessus montre que la variance partagée par un construit et ses indicateurs est supérieure à la variance partagée entre le construit et les autres construits du modèle. Ces résultats indiquent que la mesure satisfait à la validité discriminante.

4.3. Analyse et évaluation du modèle structurel

Le modèle structurel comprend toutes les relations entre les construits latents, Il fait référence aux relations de causalité recherchées entre les variables latentes. Une estimation de la qualité globale du modèle structurel est assurée en examinant les coefficients de détermination (R^2), ce qui permet d'interpréter la participation de chaque variable explicative à la prévision de la variable endogène c'est-à-dire, la significativité des effets.

Selon Croutsche (2002) cité par (FERNANDES, 2012), trois seuils de coefficient de détermination R^2 multiple peuvent être pris en compte :

- Si le R^2 est supérieur à 0.1, le modèle est significatif ;
- S'il est compris entre 0.05 et 0.1, alors le modèle est voisin ;
- Enfin, S'il est inférieur à 0.05, le modèle n'est pas significatif.

4.3.1. Le coefficient de détermination R^2

Dans le tableau ci-dessous, nous présenterons coefficient de détermination dans notre étude :

Tableau 8 : Le coefficient de détermination R^2

Variables endogènes (à expliquer)	R^2	Interprétation du résultat
Risque Turnover	0.091 (0.05 <> 0.1)	Modèle voisin
Risques formation	0.102 (>0.1)	Modèle significatif
Risques psychosociaux	0.154 (>0.1)	Modèle significatif
Risques recrutement	0.200 (>0.1)	Modèle significatif

Source : Elaboré par l'auteur à partir de logiciel Smart PLS

La lecture des valeurs affichées par le coefficient R2 fait ressortir les deux conclusions suivantes :

- Les trois variables « Risques formation », « Risques psychosociaux » et « Risques recrutement » sont expliquées significativement par la variable explicative « Audit interne » ($R^2 > 0.1$) ;
- La variable « Risques de rotation et de rétention (Turnover) » est expliquée à un niveau voisin du seuil significatif ($0.05 < R^2 < 0.1$).

4.3.2. Évaluation de la taille de l'effet f2

Après avoir évalué le coefficient de détermination (R2) pour chaque variable latente dépendantes, il est très important d'examiner la variation de (R2) suite à l'élimination de chaque variable latente exogène ce qui revient à déterminer l'intensité de l'impact de cette dernière (Daoud & Tritah, 2021).

En d'autres termes, le changement dans les R² est parcouru pour apercevoir si chaque variable latente exogène a un effet important et solide sur la variable dépendante dans un modèle déterminé.

Selon Cohen (1988) cité par (Daoud & Tritah, 2021), des valeurs de 0.02, 0.15, et 0.35 indiquent successivement des tailles d'effets : faible, moyenne et large. Tandis qu'une valeur inférieure à 0.02 indique une absence de taille d'effet.

Dans le tableau ci-dessous, nous présenterons la taille de l'effet f2 dans notre étude :

Tableau 9 : La taille de l'effet f2

Variables	Audit interne	Résultat
Risque-Turnover	0.100	Effet faible
Risques-formation	0.113	Effet faible
Risques-psychosociaux	0.182	Effet moyen
Risques-recrutement	0.250	Effet moyen

Source : Elaboré par l'auteur à partir de logiciel Smart PLS

Les résultats affichés sur le tableau ci-dessus montrent que la taille de l'effet de l'audit interne sur les deux variables dépendantes risques turnovers et risques formation est compris en 0.02 et 0.15, ce qui correspond à un effet faible. Par contre la taille de l'effet de l'audit interne sur les deux autres variables dépendantes risques psychosociaux et risques recrutement est compris en 0.15 et 0.35, ce qui correspond à un effet moyen.

4.3.3. Test des hypothèses de recherche

Premièrement, le test des hypothèses consiste à examiner le niveau de significativité des paramètres d'estimation (coefficients des chemins) des relations entre les variables latentes. Pour cela, nous allons utiliser sur Smart PLS un calcul de type Bootstrapping.

Seules les hypothèses ayant affiché un p-value (représentant le taux d'erreur) inférieur à $\alpha=0.05$ sont acceptées, les autres sont rejetées.

Le tableau ci-dessous représente le test des hypothèses avec les résultats affichés.

Tableau 10 : Test des sous-hypothèses de recherche

Hypothèses	Relation	Échantillon original (O)	Statistiques T (O/STDEV)	Valeurs P	Décision
Sous-hypothèse H1	Audit interne et carences liées au processus de recrutement .	0.447	2.484	0.013	Validée
Sous-hypothèse H2	Audit interne et insuffisances liées à la gestion de la formation et des compétences.	0.319	1.665	0.096	Non Validée
Sous-hypothèse H3	Audit interne et défaut et ou excès du Turnover .	0.302	2.134	0.033	Validée
Sous-hypothèse H4	Audit interne et risques psychosociaux .	0.392	2.572	0.010	Validée

Source : Elaboré par l'auteur à partir de logiciel Smart PLS

4.3.4. Validité prédictive (Q²) de Stone-Geisser

Le coefficient de Stone-Geisser (Q²), est aussi appelé l'indice de redondance en validation croisée, c'est un test en validation croisée entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et toutes les variables manifestes des variables latentes explicatives en utilisant le modèle structurel estimé (BENNACEUR & CHAFIK, 2019).

Il est calculé par la procédure de PLSpredict LV/CVPAT. Lorsque Q² est positif, le modèle présente alors une validité prédictive. S'il est proche de 1, le modèle présente une validité prédictive parfaite. Sinon, lorsqu'il est négatif, il y a lieu de constater l'absence de validité prédictive. Mais en général, ce coefficient est acceptable lorsqu'il est supérieur à 0 (BENNACEUR & CHAFIK, 2019).

A partir des résultats obtenus, nous constatons que les valeurs de redondance à validation croisée Q² sont supérieures à 0 pour les risques Turnover, risques psychosociaux et les risques recrutement, respectivement égales à 0.049, 0.096 et 0.135. Nous avons donc des valeurs de Q² équivalentes à une pertinence prédictive.

Autrement dit, la variable indépendante de l'audit interne de notre modèle peut prédire ces trois (03) variables dépendantes à des niveaux pertinents.

Par contre, pour les risques formation, nous le coefficient de Stone-Geisser (Q²) affiche une valeur négative (-0,007), ce qui renvoie à une absence de validité prédictive entre la variable indépendante de l'audit interne et cette variable dépendante.

4.4. Discussion

Les résultats obtenus à travers cette étude montrent que l'audit interne peut influencer positivement sur la maîtrise des risques associés au recrutement, sur la maîtrise des risques d'excès de Turnover et sur la maîtrise des risques psychosociaux.

Ils existent, alors, des relations positives et significatives entre l'audit interne d'une part et ces trois variables. Et ce à travers l'association de plusieurs facteurs liés à l'audit interne, en l'occurrence : l'indépendance et les compétences des auditeurs internes, la possession d'une cartographie de risques, l'appréciation du dispositif de contrôle interne, la mise en œuvre des recommandations et enfin la collaboration entre l'audit interne et l'audit externe.

Cependant, notre étude affiche aussi que l'audit interne n'a pas d'influence sur la maîtrise des risques liés à la gestion la formation.

D'abord, en ce qui concerne l'influence de l'audit interne sur la maîtrise des trois (03) risques précités (risques associés au recrutement, risque de Turnover et risques psychosociaux), les résultats obtenus semblent confirmer les travaux d'autres chercheurs sur des problématiques similaires. Ces travaux que nous avons synthétisés sur le tableau ci-après :

Tableau 11 : Synthèse des travaux des autres chercheurs

Domaine	Terrain de recherche	Auteurs	Titre	Concepts mobilisés en relation avec notre étude
Audit social et GRH/Risques RH	Entreprises de services marocaines	(KIRMI & FARAH , 2020)	La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ?	Audit social, GRH, risques Turnover, risques formation
	Une organisation publique et une autre privée	(Zammar & Abdelbaki, 2017)	L'audit social comme outil d'aide à la gestion des ressources humaines des organisations. Cas d'une organisation publique et une autre privée	Audit social, risques RH, risques sociaux, recrutement, formation, climat social.
	Entreprises Privées marocaines	(SAIDI , SEKAKI , BENZIT , & ZAAM , 2022)	L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines	Audit social, maîtrise des risques RH, management des risques, risques psychosociaux, risques formation, risques recrutement, risques Turnover.
	Secteur touristique d'Agadir	(EL MOUSADIK & EL KANDOUSSI, 2017)	L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? cas du secteur touristique d'Agadir	Audit social, GRH, audit recrutement, audit climat social, audit conditions de travail.
Audit interne	Les collectivités territoriales marocaines	(TOUBTOU & NAIMI, 2023)	L'instauration des entités d'audit interne dans les collectivités territoriales marocaines	Audit interne, absentéisme, rotation du personnel, formation.
	Les collectivités territoriales marocaines : les Régions	(DAAFI & TAIBI , 2021)	Mise en place d'une cellule d'audit interne au sein des collectivités territoriales (cas des régions) : Quelle utilité et quelle perception ?	Audit interne, maîtrise des risques de gestion, suivi recommandations, conformité aux procédures, compétence et indépendance des auditeurs

				interne.
Audit interne et risques opérationnels	Etablissements publics de la ville de Rabat	(EL KHATTAB & ZOUAIR , 2021)	Audit interne et gestion des risques opérationnels : Cas des établissements publics de la ville de Rabat	Audit interne, compétence des auditeurs, maîtrise des risques, management des risques, contrôle interne.
Audit interne et performance	Les entreprises de la région Souss Massa	(BENGRICH & EL GHADOUIA , 2020)	Etude de l'influence de l'audit interne sur la performance globale des entreprises de la région Souss Massa	Audit interne, qualification et expérience des auditeurs internes, maîtrise des risques sociaux, climat social, conditions de travail, formation des employés.

Source : Elaboré par les auteurs

En effet, plusieurs recherches mettent en évidence dans leurs études l'influence de l'audit social sur la maîtrise des risques RH, notamment les risques d'excès de Turnover, de carences de recrutement et des risques psychosociaux. ((KIRMI & FARAH , 2020), (Zammar & Abdelbaki, 2017), (SAIDI , SEKAKI , BENZIT , & ZAAM , 2022) et (EL MOUSADIK & EL KANDOUSSI, 2017))

D'autre part, (TOUBTOU & NAIMI, 2023), ayant choisi comme terrain de recherche les collectivités territoriales marocaines, ont mis en évidence l'influence de l'audit interne sur la maîtrise des risques d'absentéisme et de rotation du personnel. Sur la même voie, (DAAFI & TAIBI, 2021) ayant choisi un terrain de recherche similaire au notre (les Régions du Maroc), ont pu identifier grâce à leur étude le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques de gestion, à travers le suivi de la mise en œuvre des recommandation et la vérification de la conformité aux procédures., tout en signalant l'importance de la compétence et de l'indépendance des auditeurs internes.

Enfin, (BENGRICH & EL GHADOUIA , 2020) ont montré à travers leur étude l'influence de l'audit interne sur la performance globale de l'entreprise, notamment la performance sociale à travers maîtrise des risques sociaux, des risques liés au climat social et aux conditions de travail et des risques associés à la formation des employés.

En ce qui concerne l'influence de l'audit interne sur la maîtrise les risques associés aux insuffisances liées à la gestion de la formation, les résultats obtenus par notre étude ne reflètent pas ce qui a été indiqué dans la littérature. Bien que le test d'hypothèse n'ait pas validé l'existence de cette influence, la revue de littérature indique le contraire. Ceci est décrit par les travaux de (KIRMI & FARAH , 2020), (Zammar & Abdelbaki, 2017), (SAIDI , SEKAKI , BENZIT , & ZAAM , 2022), (EL MOUSADIK & EL KANDOUSSI, 2017), (TOUBTOU & NAIMI, 2023) et (BENGRICH & EL GHADOUIA , 2020). Il serait, donc, plus judicieux d'élargir notre échantillon d'étude et de revoir les items choisis et associés à cette variable, pour pouvoir atteindre des résultats plus cohérents avec la revue de littérature et plus généralisables.

Bien que le principal avantage de Smart PLS réside dans sa capacité à fournir des résultats avec un échantillon d'individus restreint, la précision des analyses n'est pas toujours garantie. Nous suggérons que cette recherche soit enrichie par la suite en ajoutant d'autres items à chaque construit, pour améliorer leur mesure. Aussi, une exploration plus approfondie de ce sujet serait souhaitable et bénéfique à travers des études futures.

Conclusion

Le présent travail a pour objectif d'étudier l'influence de l'audit interne sur la maîtrise des risques RH au sein des collectivités territoriales marocaines, en choisissant comme terrain de recherche la Région de Souss Massa.

Ainsi, nous retenons que la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques RH, peut se concrétiser à travers une bonne appréciation du dispositif de contrôle interne d'une part et d'autre part via une évaluation adéquate et régulière du système de management des risques liés aux pratiques RH. Et ce, grâce à la programmation de missions d'audit interne, l'émission des propositions d'amélioration des pratiques RH et le suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations visant la maîtrise des risques RH. L'audit interne s'avère donc d'une grande utilité pour atténuer les dysfonctionnements qui sont souvent constatés dans les processus liés à la GRH au sein des collectivités territoriales.

Cette étude essaye aussi de clarifier d'avantage le concept de collectivités territoriales marocaines qui sont les Régions, les Préfectures, les Provinces et les Communes. Ces entités politico-administratives, décentralisées et autonomes régies par un cadre juridique très solide, à savoir la Constitution de 2011 et les lois organiques 111.14, 112.14 et 113.14. Et qui forment, en plus de l'Etat, le noyau de la gouvernance territoriale marocaine fondée sur une régionalisation avancée.

Notre modèle a été testé auprès d'un échantillon de fonctionnaires et responsables locaux relevant de l'administration de la Région Souss Massa, majoritairement constitué de responsables, ce qui présenterait un apport au niveau de la fiabilité des réponses. Après la réalisation des différents tests du modèle de mesure et du modèle structurel, nous avons confirmé des hypothèses et infirmé d'autres. Ce qui nous a permis d'obtenir par la suite, un modèle conceptuel spécifique au contexte des collectivités territoriales marocaines, et ce qui constitue un apport spécifique à notre recherche.

Cette étude revêt une importance particulière en encourageant les décideurs et managers des collectivités territoriales à instaurer une fonction d'audit interne efficace et à lui attribuer les ressources nécessaires et adéquates. Les résultats de cette recherche semblent mériter l'attention des responsables locaux, des managers et des responsables RH, dans la mesure où prendre avec

sérieux les anomalies signalées par la structure d'audit interne permettrais, d'une part, de prévenir divers risques RH et, d'autre part, d'améliorer la performance de l'Organisation.

En guise de perspective, notre travail s'est focalisé sur la Région Souss Massa autant que collectivité territoriale marocaine. Il serait encore plus pertinent d'évaluer dans les travaux futurs, l'influence de l'audit interne sur la maîtrise des risques RH au niveau des autres types de collectivités territoriales notamment les Communes, les Préfectures et les Provinces. Surtout que les collectivités territoriales marocaines bénéficient actuellement de l'accompagnement de l'Etat en matière d'implantation de la fonction d'audit interne et de management des risques.

Nous proposons aussi que cette recherche soit améliorée en alimentant la partie des variables représentant les risques RH par d'autres dimensions de mesures plus fiables, notamment pour les risques associés à la formation dont l'hypothèse a été rejetée par les test empiriques.

Bibliographie

- ABIBI, J. (2015). Les collectivités territoriales à la lumière de la Constitution marocaine de 2011. ENA-Université de Strasbourg.
- Autissier, D., & Simonin, B. (2009). Mesurer la performance des ressources humaines. (éd. Editions d'Organisation.).
- BENGRICH , M., & EL GHADOUIA , M. (2020). Etude de l'influence de l'audit interne sur la performance globale des entreprises de la Région Souss Massa. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2).
- BENNACEUR, A., & CHAFIK, K. (2019). Les fondements de l'usage des équations structurelles dans les recherches en sciences de gestion : Cas de l'approche PLS. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(1), 733 - 753.
- CHEMLAL, M., MRABET, A., & BENAZZOU, L. (2017, JANVIER-JUIN). la gestion des risques dans les PME marocaines : un état des lieux. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*(16), 504.
- Cour des Comptes Maroc. (2017). *SYSTÈME DE LA FONCTION PUBLIQUE*.
- DAAFI, R., & TAIBI , H. (2021). Mise en place d'une cellule d'audit interne au sein Des collectivités territoriales (CAS des régions): Quelle utilité ET quelle perception? *International Journal of Economic Studies*(19).
- Daoud, M., & Tritah, S. (2021). Les fondements conceptuels et théoriques de la méthode des équations structurelles PLS. *IJAFAME*.
- Darsa.Jean-David. (2013). Les risques opérationnels de l'entreprise: Un environnement toujours plus risqué? (éd. Gereso).
- EL KHAT'TAB , Y., & ZOUAIR , Y. (2021). Audit interne et gestion des risques opérationnels : Cas des établissements publics de la ville de Rabat. *Revue du contrôle, de la comptabilité*

- et de l'audit, 5(4), 408 - 432.
- EL MOUSADIK, M., & EL KANDOUSSI, F. (2017). L'audit social : quel apport à la Fonction Ressources Humaines ? Cas du secteur touristique d'Agadir. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.
- FERNANDES, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? *M@n@gement*, 15(1).
- Guerraou, S. (2021). *Pratiques du contrôle de gestion sociale et amélioration de la performance : Cas des entreprises sises au Maroc*. Gestion et management. Université Ibn Zohr Agadir (Maroc).
- KERROUCHA, I. (2021). L'impact de la cohérence interne et externe sur la performance des entreprises. Université Djillali Lliabes de Sidi Bel Abbas.
- KIRMI , B., & FARAH , S. (2020). La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ? *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(2), 679 - 703.
- LAGHZAOU, F., & TOUIL, Y. (2017). Audit Social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités Territoriales Marocaines - Cas de la Préfecture de Tanger - Asilah . *International Journal of Scientific & Engineering Research*.
- Martory, B., & Crozet, D. (2013). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*.
- Mustika, A. (2015). Factors affecting the internal audit effectiveness. *Jurnal Akuntansi & Auditing*, 12(2), 110-122.
- SAIDI , Y., SEKAKI , Y., BENZIT , H., & ZAAM , H. (2022). L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*.
- TOUBTOU, A., & NAIMI, J. (2023). L'instauration des entités d'audit interne dans les collectivités territoriales marocaines. *International Journal of Accounting, Finance,, 4*, 619-638.
- Zammar, R., & Abdelbaki, N. (2017). L'audit Social Comme Outil D'aide A La Gestion Des Ressources Humaines Des Organisations. Cas D'une Organisation Publique Et Une Autre Privée. *European Scientific Journal*, 13(34).
- ZIAN, H. (2013). Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances. UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV.