

Évaluation de l'efficacité de l'audit interne sur la performance organisationnelle d'une entreprise sous tutelle

Assessment of the effectiveness of internal audit on the organizational performance of supervised company

MBUYI ILUNGA Emmanuel-Célestin

Doctorant

Faculté des Sciences Economique et de Gestion

Université de Kinshasa

République Démocratique du Congo

YONDO BOLENGA Cédric

Doctorant

Faculté des Sciences Economique et de Gestion

Université de Kinshasa

République Démocratique du Congo

Date de soumission : 30/11/2025

Date d'acceptation : 18/01/2026

Pour citer cet article :

MBUYI ILUNGA E. & YONDO BOLENGA C. (2026) «Évaluation de l'efficacité de l'audit interne sur la performance organisationnelle d'une entreprise sous tutelle», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 356 - 381

Résumé

Cette étude explore l'évaluation de l'efficacité de l'audit interne sur la performance organisationnelle dans une entreprise sous tutelle en République Démocratique du Congo. À travers une approche qualitative fondée sur un entretien semi-direct et une analyse lexicale, l'étude révèle que le recourt à l'audit interne aide à détecter des fraudes et à fiabiliser des flux financiers, essentiellement dans le secteur du transport terrestre. Toutefois, son impact stratégique reste très limité par une indépendance hiérarchique encombrée, des ressources humaines peu compétentes, et une gouvernance documentaire incomplète. Malgré des résultats tangibles trouvés, l'efficacité de l'audit interne au sein de cette entité est réduite aux processus décisionnels. L'audit interne fonctionne davantage comme un outil disciplinaire que comme un levier de pilotage stratégique. Ainsi, pour renforcer sa contribution à une performance organisationnelle durable, l'étude recommande de relever le statut de cette fonction, de professionnaliser les équipes, et d'instaurer un véritable ancrage institutionnel à travers un comité d'audit et une meilleure intégration dans le processus décisionnel.

Mots clés : efficacité – audit interne – performance organisationnelle

Abstract

This research explores the assessment of the effectiveness of internal audit on organizational performance in a state-controlled company in the Democratic Republic of Congo. Through a qualitative approach based on semi-structured interviews and lexical analysis, the study reveals that the use of the internal audit helps in detecting fraud and securing financial flows, primarily in the land transport sector. However, its strategic impact remains very limited due to cumbersome hierarchical independence, poorly skilled human resources, and incomplete document governance. Despite tangible results found, the effectiveness of internal audit within this entity is limited to decision-making processes. Internal audit functions more as a disciplinary tool than as a lever for strategic management. Therefore, to enhance its contribution to sustainable organizational performance, the study recommends raising the status of this function, professionalizing the teams, and establishing a genuine institutional anchoring through an audit committee and better integration into the decision-making process.

Keywords: effectiveness - internal audit - organizational performance

INTRODUCTION

Au fil des années, plusieurs scandales financiers du début des années 2000, qui ont profondément marqué les États-Unis et l'Europe, ont été suivis de faillites retentissantes d'entreprises telles qu'Enron, WorldCom, Xerox et Parmalat. Ces événements ont engendré une hausse considérable des honoraires des cabinets d'audit externe, devenus exorbitants pour la certification des comptes des grandes entreprises américaines (Berlin, 2007). Face à cette pression financière, de nombreuses organisations ont opté pour une rationalisation de leurs dépenses en réduisant les coûts liés aux audits externes, privilégiant la mise en place d'un système de contrôle interne et de l'audit interne chargé de réaliser des missions préalables à la certification des comptes (Renard, 2018). Ce rôle, initialement réservé aux grandes entreprises, s'est progressivement étendu aux entreprises de taille intermédiaire (Berlin, 2007), touchant ainsi divers domaines, fonctions et niveaux de décision au sein des structures publiques et privées, dans le but d'améliorer la performance organisationnelle et l'efficacité des contrôles internes (Berlin, 2007). Comme le souligne Bernard (2009), l'audit interne revêt alors une importance indéniable. Loin d'être une simple formalité, il joue un rôle essentiel dans la gestion des organisations, quels que soient leur secteur d'activité ou leur taille, en favorisant la transparence, la traçabilité, la responsabilité et la performance, au service des dirigeants et des parties prenantes. Une « culture de l'audit » a ainsi émergé, remettant en question le système de contrôle interne au cœur de la gouvernance d'entreprise (Belhashemi et Tabet, 2013). Cette évolution contribue à réduire les asymétries d'information entre actionnaires et dirigeants, tout en équilibrant les pouvoirs grâce à un comité d'audit externe associé à l'audit interne, notamment dans les entités sous tutelle (Benazzi, 2023). Pour que l'audit interne soit véritablement efficace au sein de ces entités et soutienne la performance des entreprises contrôlées, il est essentiel que son indépendance soit clairement définie dans une charte conforme aux normes internationales. L'IFACI (2001) affirme que « l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent exercer leurs fonctions avec objectivité », la partie responsable occupant un niveau hiérarchique qui préserve son autonomie dans la définition, la mise en œuvre et la présentation des missions. Ces principes fondamentaux garantissent des audits de qualité, transformant ainsi la gouvernance et ayant un impact positif sur la performance organisationnelle (Soukaina & Mohamed, 2023). Le débat sur la gouvernance des entités sous tutelle met en lumière un levier permettant de réduire les conflits d'intérêts tout en optimisant la création de valeur par la performance. Le respect des codes de bonne gouvernance encourage ces établissements à adopter une plus grande transparence de l'information, propice à l'analyse et à la recherche de

l'efficacité (Benazzi, 2023). Ainsi la question de recherche se cristallise autour de cette tension observée : *dans quelles conditions l'audit interne d'une entreprise congolaise sous tutelle transcende-t-il son rôle disciplinaire pour devenir un levier stratégique de performance organisationnelle ?* Cet article y répond empiriquement à travers un cas anonyme d'une entreprise sous tutelle dans le secteur de transport et logistique (afin d'éviter d'éventuelles représailles) structuré en cadre conceptuel-théorique, état de l'art, propositions de recherche, méthodologie, résultats et discussion en se basant sur une approche méthodologique qualitative adjointe à la posture interprétativiste.

1 CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

1.1 Le concept « Audit Interne »

L'audit interne, considéré comme une activité professionnelle, joue un rôle fondamental au sein de l'entreprise, utilisant ses propres ressources pour créer de la valeur ajoutée (Meddad & Merazka, 2017). Cette fonction répond aux attentes des directions générales en matière de maîtrise, de transparence et de conformité, particulièrement dans un environnement où le volume d'informations ne cesse d'augmenter (Berlin, 2007). Il s'agit d'une évaluation indépendante et objective des systèmes de contrôle et de gouvernance, qui encourage l'amélioration continue des processus organisationnels grâce à des recommandations judicieuses (Institut des Auditeurs Internes Haïti, 2023 ; Benazzi, 2023). Ainsi, l'audit interne se présente comme un processus structuré, visant à renforcer à la fois la performance et la résilience des organisations (Berlin, 2007).

1.2 Distinction entre Audit interne & Audit externe

Il existe une différence nette entre l'audit interne et l'audit externe. Appelé aussi audit comptable et financier, l'audit externe (THIBAUT, 2015) est « *un processus systématique permettant d'évaluer la conformité des pratiques comptables et financières aux normes établies, tout en identifiant les risques et les opportunités d'amélioration* ». C'est un examen des opérations d'une organisation effectué par un professionnel à la fois compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion justifiée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle de ses états financiers. Par contre, l'audit interne est un mécanisme de contrôle qui permet d'évaluer et de mesurer l'efficacité du système opérationnel interne de l'entreprise (Benazzi, 2023 ; Hay, 2006). David Hay (2006) souligne l'importance de ces audits consiste qu'ils soient menés de manière indépendante et objective. Cela vise à renforcer la confiance des parties prenantes dans la gouvernance d'une organisation (Ayrinhac, 2020).

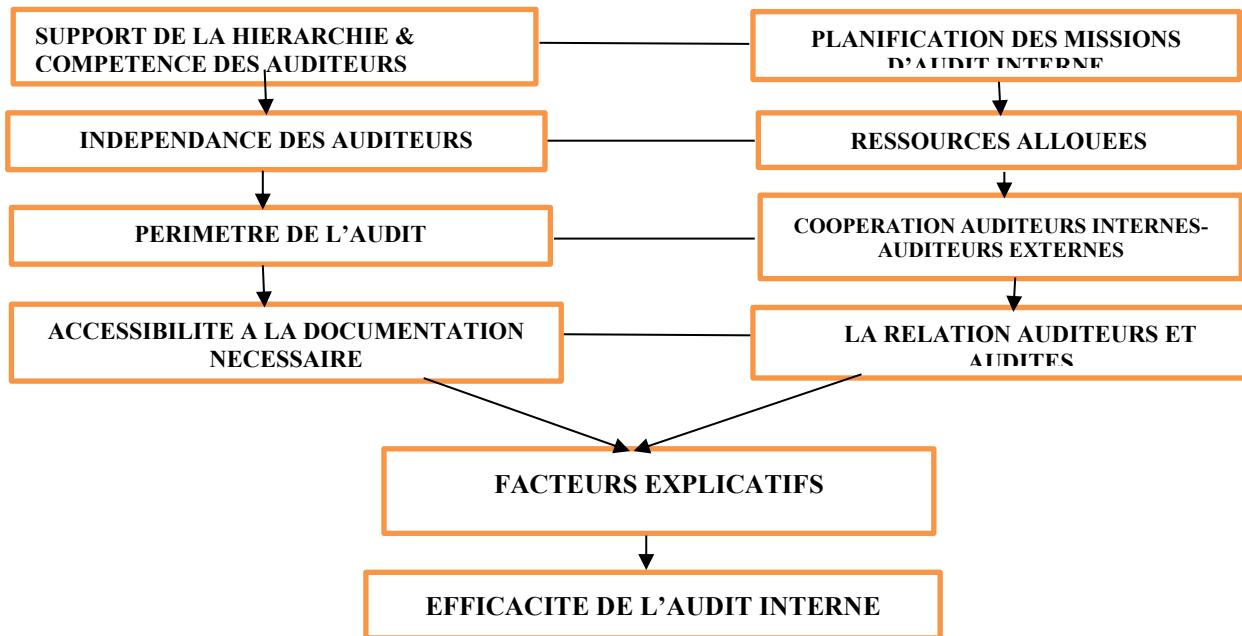
1.3 Mission de l'audit interne

La mission de l'audit interne consiste à évaluer les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise afin de contribuer à leur amélioration. Cette évaluation permet d'identifier les risques significatifs et de proposer des recommandations idoines pour améliorer la gestion de l'organisation (IFACI, 2001). Dans ces conditions, l'audit interne est perçu comme outil d'objectivité, d'efficacité et d'aide à la prise de décision grâce aux conseils qu'il prodigue aux dirigeants (Benazzi, 2023). Compte tenu de ce qui précède et vu la logique développée dans cette étude, la missions de l'audit interne est appréhendée comme un dispositif visant à garantir le contrôle interne des opérations de l'entreprise, lesquelles constituent le socle de sa bonne gouvernance et concourent à l'atteinte d'un niveau optimal de performance organisationnelle (MIMOUN & NISRINE , 2020).

1.4 Efficacité de l'audit interne et Performance organisationnelle d'une entreprise

L'efficacité de l'audit interne sur la performance organisationnelle des entreprises de tutelle se clarifie au travers un certain nombre de facteurs. Avant toute chose, il convient de préciser que les concepts d'efficacité et de performance sont d'emprunt à d'autres disciplines (la physique, l'économique, la sociologie, la biologie, l'ingénierie). Chacune de ces disciplines a donc exploité les notions de ces concepts dans des contextes totalement différents, qui ont du moins contribué à façonner les approches modernes de la gestion et de l'optimisation des performances des organisationnelles. En sciences de gestion, l'efficacité désigne la faculté d'une organisation à réaliser ses buts en exploitant au mieux ses ressources, sans les dilapider inutilement (Hervé & Mathieu, 2000). Transposée à l'audit interne, cette idée reste cohérente, avec une subtilité clé : elle s'évalue surtout par le niveau d'atteinte des objectifs spécifiques de cette fonction, en réduisant les risques sans prétendre les éradiquer complètement. Le but est de soutenir la performance d'ensemble, en évitant une rigidité trop marquée qui risquerait de perturber le bon fonctionnement de l'organisation (IFACI, 2015 ; Max & Medang, 2019). Lorsque l'audit interne joue correctement son rôle, il aide à contenir les risques, à renforcer le contrôle interne et à clarifier la gouvernance. Il crée de la valeur en améliorant de manière continue les processus et soutien à la stratégie d'organisation (Hervé & Mathieu, 2000 ; FARSI & IDRISI, 2024 ; Max & MEDANG, 2019 ; Soukaïna & Mohamed, 2023 ; Berlin, 2007). Le modèle conceptuel des facteurs explicatifs de l'efficacité de l'audit interne se présente sous la figure 1 ci-dessous.

Figure 1: Facteurs explicatifs de l'efficacité de l'audit interne



Source : construite de (Sarsi & Radi, 2022 ; Soukaina & Mohamed, 2023 ; Max & MEDANG, 2019).

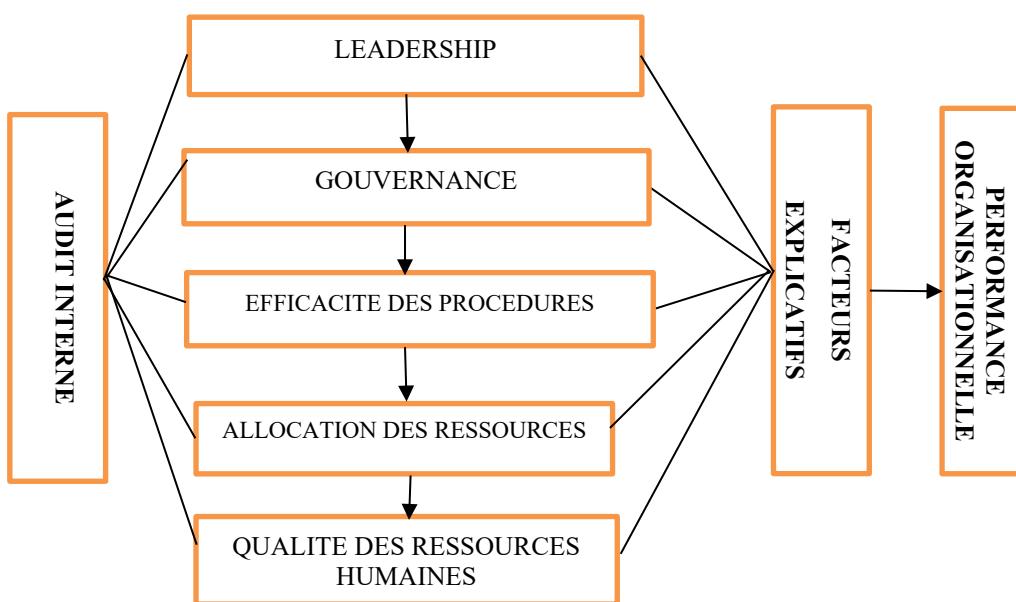
Par ailleurs, la performance de l'organisation ne se limite pas aux chiffres. C'est un ensemble plus large, la capacité à atteindre ses buts en s'appuyant sur la qualité du leadership, des équipes, d'une gouvernance saine, sur des procédures efficaces et une répartition adéquate des ressources (Hajjar et al., 2021 ; KOTBI & ACHOUR, 2024). Il n'existe pas cependant de mesure formelle pour capter cette efficacité (Cohen & Sayag, 2010), son effet réel par conséquent sur la performance, dépend d'un faisceau de conditions. La compétence et l'indépendance des auditeurs comptent, l'accès à l'information aussi, tout comme les moyens disponibles. La qualité de la planification et du périmètre des missions joue, l'appui de la hiérarchie pèse lourd, et la coordination avec les auditeurs externes fait la différence (Sarsi & Radi Said, 2022 ; Soukaïna & Mohamed, 2023 ; Max & MEDANG, 2019). Autrement dit, quand ces éléments sont réunis, l'audit interne assure mieux, conseille davantage, et la performance s'aligne.

Dans le cas d'une entreprise placée sous tutelle, il est possible d'évaluer sa performance organisationnelle à travers quatre dimensions spécifiques, adaptées au contexte spatial, comme le soulignent les travaux de Hajar et al. (2021) et de Kotbi et Achour (2024). Ces dimensions sont les suivantes : (i) la dimension financière, qui indique la capacité de l'entreprise à générer et sécuriser des flux économiques ; (ii) la dimension processus, qui évalue l'efficience et la fiabilité des procédures opérationnelles ; (iii) la conformité et la gouvernance, englobant la

détection des fraudes ainsi que l'indépendance perçue des mécanismes de contrôle ; et (iv) la dimension parties prenantes, mesurée par la satisfaction des dirigeants et des auditeurs, ainsi que par l'impact stratégique des actions entreprises. Bien que ces axes ne soient pas exhaustifs, ils constituent un cadre de référence essentiel pour le codage isotopique et l'analyse herméneutique des données.

Le modèle conceptuel de la relation entre l'audit interne et la performance organisationnelle de l'entreprise peut être bien visualisé à travers cette schématisation de la figure 2 ci-dessous.

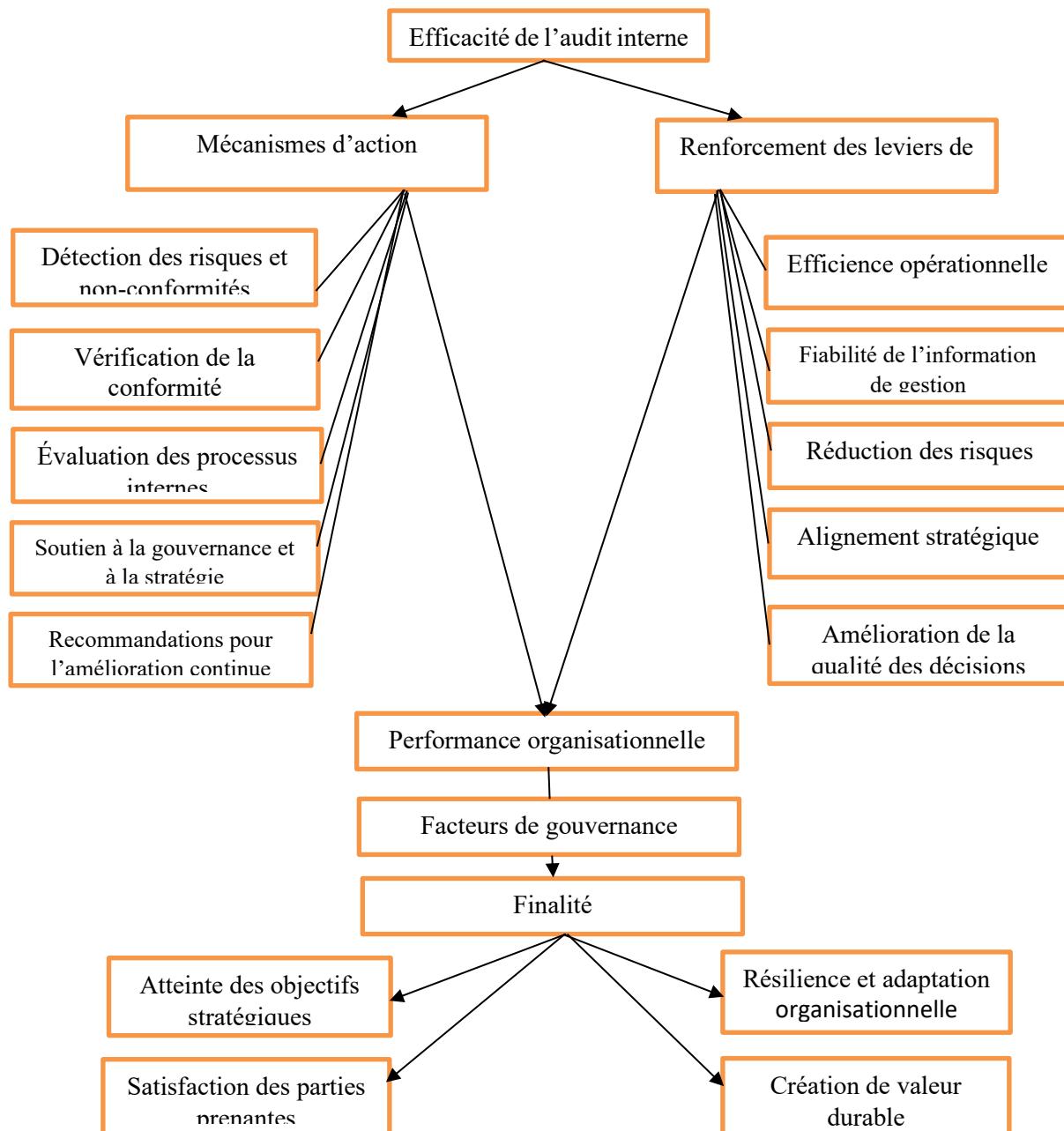
Figure 2: Visualisation Conceptuelle de la relation audit interne et facteurs explicatifs de la performance organisationnelle



Source : construite de (Hajar et al., 2021 ; KOTBI & ACHOUR, 2024, Soukaina & Mohamed, 2023 ; Max & MEDANG, 2019 ; Berlin, 2007).

1.5 Lien conceptuel entre efficacité de l'audit interne et performance organisationnelle

Il existe un lien très rapproché entre l'efficacité de l'audit interne et la performance organisationnelle de l'entreprise. Ce lien est établi lorsque l'audit interne éclaire la décision gouvernementale des dirigeants afin d'assurer la crédibilité du contrôle interne garant des processus de contrôle des procédures et de maîtrise des risques divers. Schématiquement, le lien entre ces trois concepts se dessine au travers la figure 3 suivante ((Sarsi & Radi, 2022 ; Soukaina & Mohamed, 2023 ; Max & MEDANG, 2019 ; Hajar et al., 2021 ; KOTBI & ACHOUR, 2024, Soukaina & Mohamed, 2023 ; Berlin, 2007) :

Figure 3: Lien conceptuel efficacité d'audit interne et performance organisationnelle

Source : construite de (Sarsi & Radi, 2022 ; Soukaina & Mohamed, 2023 ; Max & MEDANG, 2019 ; Hajar et al., 2021 ; KOTBI & ACHOUR, 2024, Soukaina & Mohamed, 2023 ; Berlin, 2007)

2 L'ETAT DE L'ART SUR L'AUDIT INTERNE

La revue de la littérature sur l'audit interne comprend les théories principales et les travaux antérieurs. Ces deux charnières constituent non seulement les soubassements de la fonction audit interne dans la littérature en sciences de gestion, mais aussi tentent de soutenir plus tard les discussions au terme des résultats issus de nos analyses.

2.1. Théories principales

Plusieurs théoriques en science économiques et de gestion permettent d'expliquer le fondement de mise en place de la fonction audit interne au sein des organisations. Dans cet article, nous avons recensé cinq théories principales qui constituent pour nous le véritable fondement de la fonction audit interne : la théorie du contrôle, la théorie de la valeur, la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie des coûts de transactions. Chacune de ces théories a impacté considérablement l'implémentation de l'audit interne en tant que fonction au sein d'une entreprise, tâche réservée jadis qu'aux seuls cabinets d'audit externe.

La théorie du contrôle, développée par des chercheurs tels que Wiener (1948), Bertalanffy (1968), Simons (1995) et Sponem & Pezet (2021), décrit comment la régulation des systèmes dynamiques s'effectue à travers divers mécanismes de rétroaction notamment le diagnostic, l'interaction, les croyances et les limites. Ces leviers visent à harmoniser les performances réelles avec les attentes, donc que l'audit interne joue un rôle décisif en favorisant le dialogue stratégique et l'innovation. Parallèlement, **la théorie de la valeur**, qui s'appuie sur les travaux de Smith, Ricardo, Marx, Schumpeter, Batsch et Cartélier, postule que l'audit interne va au-delà de la simple vérification pour générer une valeur objective, en améliorant simultanément la performance et la gouvernance. De plus, **la théorie de l'agence**, étudiée par Jensen & Meckling (1976), Charreaux (2004) et Renard (2009), traite des conflits d'intérêts entre principal et agent en particulier l'asymétrie de l'information, en surveillant les dirigeant et en prévenant la fraude. Cette approche intègre l'audit interne dans **la théorie des parties prenantes** (Freeman & Phillips, 2002 ; Freeman, 1984) pour promouvoir la transparence et l'équité dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Enfin, **la théorie des coûts de transaction**, mise en avant par Coase (1937), Williamson (1985) et Renard (2010), justifie l'utilisation de l'audit interne comme un outil de gouvernance pour réaliser des économies internes face à des coûts externes sont élevés, ce qui contribue à optimiser l'efficacité organisationnelle.

En opérationnalisant ce cadre théorique, le tableau n°3 formule théories → dimensions → indicateurs attendus.

Tableau 1 : Matrice d'alignement théorico-opérationnel

Théorie	Dimension théorique clé	Indicateurs théoriques attendus
Agence (Jensen & Meckling 1976)	Réduction d'asymétrie informationnelle	Indépendance, agents de surveillance
Coûts Transaction (Coase 1937)	Efficience et allocation optimale des moyens	Ressources, planification
Parties prenantes (Freeman 1984)	Multi-acteurs à transparence	Collaboration, satisfaction
Contrôle (Simons 1995)	Leviers diagnostique/interactif et innovation	Suivi et amélioration continue des processus
Valeur : [Smith (1776), Ricardo, Marx, Schumpeter, Batsch (2006) et Cartélier (1985)]	Amélioration de performance organisationnelle	Alignement stratégique

Source : élaboré par nos soins

2.2. Travaux antérieurs

Les études récentes sur l'efficacité de l'audit interne au sein des organisations publiques et privées réalisées entre 2018 et 2021, soulignent des éléments communs tels que la compétence des auditeurs, leur indépendance, le soutien de la direction, l'interaction avec les comités d'audit, ainsi que la collaboration avec les auditeurs externes. Un certain nombre de recherches proposent des modèles conceptuels adaptés aux contextes locaux, tels que le modèle IA-CM, ou établissent des corrélations entre la qualité de l'audit et les performances financières (ROA, ROE, ROI). Néanmoins, ces travaux souffrent de limitations méthodologiques notables : une prédominance d'approches théoriques sans validation empirique, des données retenues par des considérations de confidentialité, et une attention portée excessive à la conformité au détriment de la performance. En résumé, bien que l'audit interne soit perçu comme un levier stratégique, sa mise en œuvre est toujours entravée par des contraintes structurelles, culturelles et analytiques. Dans le tableau (1) suivant, nous dégagons en détails l'essentiel des travaux dénombrés.

Tableau 2 Résumé des travaux antérieurs sur l'audit interne

N°	NOM DE L'AUTEUR	INTITULÉ DE L'ARTICLE	ANNÉE	REVUE	RÉSULTATS	LIMITES
1	AIT MOUZOUN, M. & ELMEZOUARI, S.	L'efficacité des fonctions d'audit interne : Cas des EEP au Maroc	2018	Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit	Les auteurs ont repéré cinq facteurs clés qui influencent l'efficacité des fonctions d'audit interne : le soutien de la direction, l'interaction avec le comité d'audit, l'indépendance de l'auditeur, le périmètre de l'audit, et la compétence des auditeurs. Cependant l'audit interne reste peu efficace dans les EEP	Étude limitée à des audits non liés à la gouvernance, ce qui réduit la portée stratégique des résultats
2	ADDAHBI, I. & ADDAHBI, S.	Étude de l'efficacité de la fonction d'audit interne dans les entreprises publiques : Modèle IA-CM	2018	Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit	En recourant uniquement à une revue de la littérature, les auteurs ont développé le modèle IA-CM lequel est pertinent pour structurer l'audit interne. Ce prototype adapte les modèles internationaux aux réalités locales	Étude purement théorique sans validation empirique, limitant ainsi la généralisation des résultats
3	FEGHALI, K. & MATTÀ, J.	Contribution à l'évaluation de l'efficacité de l'audit interne dans les banques libanaises	2018	Lebanese Science Journal	Les auteurs ont défini quatre facteurs de base : la compétence des auditeurs, l'objectivité, la planification et l'interrelation auditeurs internes/externes. Ils finissent par proposer un cadre conceptuel et empirique.	Les données ont été limitées par la confidentialité, l'absence de données qualitatives, la corrélation élevées entre variables compliquant l'analyse
4	ED-DOUADI, S. & BAKOUR, C.	Facteurs affectant l'efficacité de l'audit interne dans le secteur public marocain	2020	Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit	Les auteurs ont trouvé que l'audit interne est peu professionnalisé et manque de légitimité dans ce pays.	Focalisation sur la conformité au détriment de la performance. La culture administrative peu réceptive à l'audit
5	KONO ABE, J.M. & MEDANG, J.Y.	Évaluation de l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises publiques camerounaises	2019	Revue Internationale des Sciences de Gestion	Ces auteurs ont identifié six composantes : indépendance, compétence, périmètre, performance, soutien de la direction, et coopération avec audit externe.	Approche qualitative uniquement, forte subjectivité dans l'analyse des données
6	EL GHARBAOUI, B. & CHRAIBI, A.	Qualité de l'audit interne et performance financière : revue systématique	2021	International Journal of Management Sciences	Les auteurs notent ce qui suit : 81 % des études montrent un lien positif entre qualité de l'audit et performance financière à travers les variables ci-après : indépendance, compétence, ROA, ROE, ROI	Nécessité d'études qualitatives, intégration d'indicateurs boursiers, élargissement des critères de qualité de l'audit
7	EL BAHLOULI, L. & al.	Impact de l'audit interne sur la performance des PME	2019	Revue Internationale	Les auteurs concluent en attestant que l'audit interne est un levier stratégique pour les PME	Étude théorique sans validation empirique, conclusions

	marocaines : contraintes et opportunités		des Sciences de Gestion	malgré les contraintes (financières, culturelles, structurelles)	prescriptives sans démonstration pratique
--	--	--	-------------------------	--	---

Source : tableau élaboré par nos soins

3 FORMULATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Dans cette étude, l'objectif est d'explorer comment l'évaluation de l'efficacité de l'audit interne influence la performance organisationnelle d'une entreprise sous tutelle. Les propositions de recherche s'énoncent comme suit :

- ***Proposition 1 (P1)*** : *l'audit interne, considéré comme un élément clé pour renforcer la gouvernance et générer de la valeur au sein de l'organisation, est évalué en fonction de son indépendance, des compétences des auditeurs et de la qualité des missions effectuées. Cette proposition de recherche repose sur la théorie du contrôle (Wiener, 1948 ; Simons, 1995 ; Sponem & Pezet, 2021), la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976 ; Charreaux, 1997) et la théorie de la valeur (Smith, 1776 ; Ricardo, 1817 ; Batsch, 2006), qui mettent en lumière le rôle fondamental de l'audit interne dans l'atténuation des asymétries d'information et l'amélioration des pratiques de gouvernance.*
- ***Proposition 2 (P2)*** : *les conditions nécessaires à la mise en œuvre de l'audit interne, telles que les ressources disponibles, le soutien des niveaux hiérarchiques et la collaboration avec les auditeurs externes, sont perçues comme des facteurs déterminants pour accroître la transparence, la légitimité et la performance des entreprises sous tutelle. Ce conducteur de recherche s'appuie sur la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) ainsi que sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Freeman & Phillips, 2002), qui mettent en avant l'importance des ressources et de la coopération institutionnelle pour diminuer les inefficacités et renforcer la gouvernance.*

4 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette recherche repose sur une approche qualitative ancrée dans une perspective interprétative, et vise à saisir le sens que les acteurs attribuent aux pratiques d'audit interne et leur impact sur la performance organisationnelle au sein d'un cadre institutionnel contraignant. La collecte des données a été réalisée au moyen d'un entretien semi-directif approfondi mené avec le responsable de l'audit interne d'une entité publique sous tutelle de l'État, qui a souhaité conserver l'anonymat. Cet entretien, structuré autour d'un guide d'entretien comprenant 17 questions ouvertes, a exploré divers aspects tels que le rôle et l'organisation de l'audit interne, son efficacité, les facteurs influençant sa performance, ainsi que ses perspectives d'évolution. L'entretien a duré environ 90 minutes et a été intégralement retranscrit, constituant ainsi le corpus d'analyse. L'analyse des données s'appuie sur une méthode lexicale et sémantique, grâce au logiciel Tropes, enrichie par une analyse manuelle réalisée avec Microsoft Excel, afin de

garantir à la fois la rigueur analytique et la profondeur herméneutique. Ce processus d'analyse s'est déroulé en quatre étapes distinctes : premièrement, la segmentation du discours en unités de sens ; deuxièmement, le codage lexical à partir de dictionnaires thématiques élaborés en lien avec le cadre théorique ; troisièmement, l'identification des isotopies dominantes, c'est-à-dire les champs de signification récurrents qui structurent le discours ; et quatrièmement, le regroupement et l'interprétation des résultats conformément aux propositions de recherche. L'interprétation s'appuie sur des extraits significatifs, établissant un lien explicite entre les données empiriques et les conclusions analytiques. Cette approche garantit une cohérence épistémologique, une atténuation de la subjectivité et une transparence du raisonnement, conformément aux exigences d'une recherche qualitative interprétative.

5 PRESENTATION DES RESULTATS

Considérant l'approche méthodologique adoptée, les résultats se déploient en quatre étapes analytiques ci-après : herméneutique du discours, isotopies lexicales, diagnostic synthétique et perspective interprétative. Tour à tour, nous présentons chaque fragment d'observations tirées du corpus.

5.1 Lecture herméneutique du discours de l'auditeur

L'herméneutique discursive dévoile un audit interne foncièrement opérationnel, axé sur la veille, la traque des anomalies et la sécurisation des flux financiers, loin du pilotage stratégique. L'auditeur le présente comme « *l'œil de l'employeur* » au service de la Direction générale, scrutant non-conformités et fraudes, particulièrement dans le transport par voie terrestre (TVT). Son utilité se confine pourtant au micro-management : « *ne sert pas à prendre des décisions stratégiques* ». Un paradoxe d'indépendance surgit : reconnue formellement, elle bute sur des hiérarchies défavorables. Le grade inférieur face aux directeurs constitue une entrave à l'accès à l'information. Ce qui autocensure l'audit interne comme un outil stratégique « *... je prends parfois mes distances pour éviter le climat malsain* » [...] « *ce qui fait que j'évite parfois de formuler les recommandations écrites aux directeurs. Verbalement oui. Ce qui traduit mes limites en tant qu'auditeur. On résout les problèmes par le dialogue pour éviter un climat délétère entre eux et l'auditeur interne que je suis...* ». Ceci traduit une indépendance procédurale isolée d'autonomie organisationnelle. Sous contrainte, un bricolage s'esquisse exhibant des collaborateurs auditeurs non qualifiés, un budget inassouvi et une couverture territoriale limitée des missions, avec les outils rudimentaires (Excel). Pourtant, des gains concrets émergent avec la canalisation de 18 000 USD/mois jadis dilapidés. « *...avant, ces*

revenus profitait aux individus. Nos investigations les ont canalisés vers les caisses [...] fiabilisant l'information, tarissant les surfacturations. ». Au fonds, le corpus révèle une efficacité instrumentale palpable de l'audit interne, mais confinée et non capitalisée stratégiquement.

5.2 Analyse lexicale et isotopies dominantes

L'analyse lexicale par Tropes présente plusieurs isotopies structurantes du discours en confirmant une fonction d'audit davantage régulatrice que structurante, intégrée à l'exploitation mais marginalisée dans la gouvernance de la société. Les principales isotopies mobilisées par le corpus sont énumérées comme suit :

- *Pouvoir – Hiérarchie – Indépendance* : marquée par des termes liés à la subordination, au grade et à l'autorité, révélant une indépendance déclarée mais socialement limitée.
- *Contrôle – Conformité – Fraude* : forte récurrence des lexèmes liés à la surveillance, à la détection et à la sanction, confirmant une orientation corrective de l'audit.
- *Ressources – Budget – Technologie* : isotopie de pénurie, traduisant des contraintes matérielles et humaines persistantes.
- *Performance – Valeur – Exploitation* : performance appréhendée prioritairement sous l'angle financier immédiat (recapture de flux), au détriment des dimensions de gouvernance et de maîtrise des risques.
- *Relationnel – Diplomatie organisationnelle* : présence de marqueurs de prudence et de modalisation (« éviter », « verbalement », « dialogue »), révélant une stratégie d'adaptation relationnelle pour préserver l'accès à l'information.

5.3 Diagnostic synthétique et interprétation des résultats

Le diagnostic met en évidence une double réalité. D'une part, l'audit interne illustre une capacité opérationnelle authentique, avec des résultats financiers mesurables, une planification formelle des missions et une collaboration fonctionnelle avec les commissaires aux comptes. D'autre part, cette efficacité demeure structurellement bridée par une indépendance hiérarchique incomplète, une gouvernance normative lacunaire (charte non actualisée, absence de manuel de procédures) et des moyens insuffisants, se traduisant par un taux d'exécution des missions limité à environ 40 %. Interprétativement, l'audit interne opère « *sous l'ombre* » de la direction générale, optant diplomatie/oralité pour la paix sociale, au détriment de prescriptions musclées. « L'audit est perçu comme un levier disciplinaire et financier, mais non comme un outil stratégique de pilotage de la performance. Son basculement stratégique exige



rehaussement statutaire de l'auditeur interne, professionnalisation, institutionnalisation (comité audit, ancrage CA), transformant gains tactiques en valeur pérenne.

Tableau 3 : Principaux constats empiriques et implications

Isotopies dominantes	Verbatims significatifs du corpus	Interprétation analytique (lecture herméneutique)
Audit interne : contrôle opérationnel vs pilotage stratégique	« <i>L'audit ici est l'œil de l'employeur... Nous investiguons pour détecter les cas de non-conformité et les fraudes</i> » ; « <i>L'audit ne sert pas à prendre des décisions stratégiques</i> »	L'audit interne est conçu comme un outil de vigilance et de sanction, centré sur l'exploitation et la conformité. Son utilité est reconnue au niveau opérationnel, mais il demeure faiblement arrimé au pilotage stratégique, traduisant une dissociation entre contrôle et gouvernance.
Indépendance déclarée mais entravée (pouvoir – hiérarchie)	« <i>L'audit est indépendant, mais avec certaines limites... je suis moins gradé et je dois contrôler des directeurs</i> » ; « <i>Je prends parfois mes distances pour éviter le climat malsain</i> »	L'indépendance est formellement reconnue, mais socialement limitée par l'asymétrie hiérarchique. Cette situation génère une autocensure et une adaptation comportementale, révélant une indépendance procédurale sans autonomie organisationnelle réelle.
Contrôle – conformité – fraude	« <i>Nous détectons les fraudes, comme les agents fictifs dans les manifestes de voyages</i> » ; « <i>Suivre l'exploitation du transport par voie terrestre</i> »	L'audit est principalement mobilisé comme mécanisme de régulation corrective, focalisé sur les irrégularités et la sécurisation des flux, avec une faible extension vers la prévention des risques majeurs ou l'amélioration systémique.
Ressources – Budget – Technologie (pénurie structurelle)	« <i>Mon service dispose de trois auditeurs... ils ne sont pas du domaine de l'audit, mais je fais avec</i> » ; « <i>Nous n'avons pas de budget pour les missions à l'intérieur du pays</i> »	Le discours révèle un bricolage organisationnel sous contraintes de ressources humaines, financières et technologiques. Cette pénurie limite la couverture des missions et affaiblit la portée stratégique de l'audit interne.
Planification vs réalisabilité	« <i>Les missions sont planifiées... mais nous n'exécutons qu'environ 40 %</i> »	L'existence d'un plan annuel contraste avec un faible capacité d'exécution, traduisant un écart structurel entre intentions formelles et moyens réels, ce qui affecte la performance globale du dispositif d'audit.
Performance – valeur – exploitation	« <i>La société mobilise actuellement plus de 18 000 USD mensuellement... jadis ces revenus profitaient aux individus</i> »	L'efficacité de l'audit est objectivable par des gains financiers immédiats, confirmant une performance instrumentale tangible, mais peu intégrée dans une logique de création de valeur stratégique ou de gouvernance durable.
Gouvernance normative lacunaire	« <i>Nous disposons seulement d'une charte d'audit de 2021 non actualisé... il n'y a pas de manuel des procédures</i> »	L'absence de référentiels actualisés fragilise la normalisation des pratiques, limite la transmissibilité des savoirs et renforce la personnalisation du contrôle interne, au détriment de son institutionnalisation.
Relationnel – diplomatie organisationnelle	« <i>Je privilégie le dialogue pour éviter un climat délétère</i> » ; « <i>Verbalement oui, mais pas toujours par écrit</i> »	L'auditeur adopte une éthique pragmatique de diplomatie, préservant l'accès à l'information dans un contexte politique sensible, mais au prix d'une faible force prescriptive et documentaire.
Perception du rôle stratégique (seuil non franchi)	« <i>Comme levier stratégique, je ne crois pas que la direction utilise l'audit</i> »	Le discours confirme que l'audit est perçu comme levier disciplinaire plutôt que stratégique. L'absence de comité d'audit et d'ancrage au conseil d'administration maintient la fonction en périphérie de la décision.
Demande de reconnaissance statutaire	« <i>Je souhaite qu'on rende l'audit une direction et que son animateur soit un directeur</i> »	Cette revendication traduit un besoin de pouvoir formel pour résoudre le paradoxe d'indépendance et permettre à l'audit de passer d'un rôle opérationnel à un levier stratégique de performance et de gouvernance.

Source : tableau élaboré par nos soins

5.4 VÉRIFICATION DES PROPOSITIONS ET DISCUSSION

5.4.1 Vérification des propositions

Propositions P1 : *L'audit interne (indépendance, compétences, qualité des missions) exerce une influence positive sur la performance organisationnelle.*

Les observations empiriques soutiennent que l'audit interne contribue effectivement à la performance de la société, principalement au niveau opérationnel, à travers la sécurisation des flux financiers de l'activité de Transport par Voie terrestre (TVT), la réduction des irrégularités et la fiabilisation de l'information. Ces observations corroborent le rôle disciplinaire de l'audit interne plus que celui d'un levier stratégique de performance organisationnelle perçue. Toutefois, cette influence demeure partielle, en raison d'une indépendance organisationnelle incomplète, de compétences spécialisées limitées en audit interne et d'une exécution restreinte du plan d'audit (environ 40 %). Ainsi, P1 est donc soutenue quant au sens de la relation, mais affaiblie dans son intensité du fait que l'audit interne reste marginalisé dans le sens de pilotage stratégique.

Propositions P2 : *Les déterminants structurels (ressources, soutien hiérarchique, coopération externe) renforcent la gouvernance et la performance.*

Les résultats montrent que lorsque certains déterminants sont réunis notamment la coopération entre l'auditeur interne, les commissaires aux comptes et la levée d'obstacles hiérarchiques, l'efficacité de l'audit s'améliore et génère des gains mesurables. À l'inverse, l'insuffisance de ressources, le soutien institutionnel limité et l'absence de dispositifs de gouvernance formalisés (comité d'audit, référentiels à jour) réduisent la portée de cette influence. P2 est donc confirmée sur le plan du mécanisme causal, mais partiellement nuancée du fait des contraintes structurelles persistantes qui positionnent de plus en plus l'audit interne comme une gendarmerie de finance qu'un outil de pilotage stratégique au niveau gouvernementale. Ces observations peuvent être discutées en les confrontant aux travaux antérieurs afin d'en sortir les tendances qui s'y dégagent, voire, peindre les résultats obtenus.

5.4.2 Discussion des résultats au regard des travaux antérieurs

Les résultats corroborent les travaux de Mouzoun et Elmezouari (2018) et d'Addahbi & Addahbi (2018), selon lesquels l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises publiques reste conditionnée par son niveau de maturité organisationnelle. L'audit interne effectué au sein de cette entité sous tutelle est utile mais reste cantonné à une fonction corrective(disciplinaire) teintée d'une faible intégration stratégique. Par ailleurs, la maturité organisationnelle souffre

cependant d'une limitation d'accessibilité documentaire alors que la charte d'audit interne de la société dans ses points 2.6 & 2.7, garantie cette accessibilité en ces termes : « ...*l'Audit Interne est indépendant, dans la mesure où il peut être requis par le Directeur Général ou le Président du Conseil d'Administration, pour vérifier et estimer, en toute liberté, la valeur des politiques, des plans, des stratégies, des procédures et des rapports de la Société. [...] l'auditeur interne a accès aux systèmes, aux documents, aux biens et aux personnes qui ont un rapport avec le sujet à contrôler.* Ainsi, l'indépendance est déclarée mais demeure entravée en pratique.

Sur le plan théorique, les observations issues du corpus entérinent partiellement la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), en ce sens que l'audit interne réduit certaines asymétries informationnelles sans disposer du pouvoir institutionnel suffisant pour discipliner durablement les comportements opportunistes. Elles soutiennent également la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) par le fait que les actions entreprises par l'audit interne ont permis de réduire les pertes et l'incertitude. En revanche, l'absence du pilotage stratégique limite la création de valeur systémique, rejoignant ainsi les analyses de Charreaux (2000) et Renard (2018) sur les difficultés de l'audit à évoluer vers un rôle de conseil stratégique en contexte public. Cette limitation est aussi due par l'inadéquation entre les profils de l'équipe des auditeurs et les qualifications actuelles au regard des dispositions de la charte d'audit interne dans son point 4.2 stipulant : « *les Auditeurs Internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles* ».

5.4.3 Valeur ajoutée de l'étude

Cette étude apporte une contribution empirique contextualisée, décrivant que l'efficacité de l'audit interne résulte moins des compétences distinctives que d'une écologie institutionnelle globale (statut, ressources, gouvernance, intégration stratégique). Elle illustre, dans le contexte congolais, une efficacité opérationnelle réelle mais structurellement bridée, enrichissant les approches théoriques classiques par une lecture cernée par les contraintes organisationnelles sévères.

5.4.4 Limites et perspectives

L'étude repose sur un cas unique et un seul répondant complété par l'analyse de la documentation interne (charte d'audit). Cette configuration limite la portée de la généralisation des résultats, malgré la rigueur de l'analyse lexicale et herméneutique. Toutefois, certains

constats peuvent être transposés à des contextes similaires. Il s'agit notamment de la tendance à réduire l'audit interne à une fonction de « gendarmerie financière », au détriment de sa dimension stratégique en matière de gouvernance organisationnelle, ainsi que de la dépendance formelle garantie par la documentation interne, mais dont l'effectivité demeure entravée par le statut de la fonction audit, limitant l'accès aux informations et documents essentiels. Ces observations apparaissent généralisables aux entreprises de tutelle confrontées à des contraintes institutionnelles comparables. Les recherches futures gagneraient à adopter des approches multi-cas, mixtes et longitudinales, intégrant les organes de gouvernance (Conseil d'Administration, tutelle, comités d'audit) afin d'analyser plus finement les conditions d'institutionnalisation de l'audit interne comme levier stratégique de performance et non comme un instrument disciplinaire.

5.4.5 Recommandations et pistes de solutions

Sur la base des constats et dans la perspective d'un renforcement de la fonction d'audit interne comme levier stratégique de gouvernance et de performance, il est recommandé de mettre en place un comité d'audit rattaché au Conseil d'administration, actualiser la charte et ériger le service en direction autonome. La professionnalisation passe par la formation continue, la certification et l'attribution de moyens adéquats (budget, outils numériques). La gouvernance documentaire doit reposer sur des indicateurs clés de performance, un reporting et une culture de la preuve écrite. Enfin, l'ouverture institutionnelle implique une collaboration accrue avec les auditeurs externes et l'intégration de l'audit dans les réformes de la gouvernance publique.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif de montrer dans quelles conditions l'audit interne transcende-t-il son rôle disciplinaire pour devenir un levier stratégique de performance organisationnelle au sein d'une entreprise sous tutelle. A travers une approche qualitative fondée sur l'analyse herméneutique et lexicale du discours de l'auditeur interne, les résultats ont mis en évidence une fonction d'audit utile et performante au plan opérationnel notamment par la canalisation des flux financiers et la fiabilisation des pratiques mais structurellement entravée dans sa portée stratégique. L'audit interne y agit davantage comme instrument de contrôle correctif que comme levier de pilotage stratégique de la gouvernance, en raison d'une indépendance organisationnelle imparfaite, d'un déficit de ressources, d'une gouvernance documentaire inachevée et d'une faible institutionnalisation du soutien hiérarchique.

Sur le plan théorique, ces conclusions confirment partiellement les postulats de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et de la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) : l'audit interne contribue bien à réduire les asymétries d'information et les inefficiences transactionnelles, mais l'absence de dispositifs de gouvernance formalisés en limite la portée. Par ailleurs, la théorie des parties prenantes (Freeman & Phillips, 2002) trouve ici un écho restreint : la fonction d'audit, encore perçue comme un outil interne de contrôle, n'a pas atteint une ouverture vers les acteurs externes du gouvernement d'entreprise. Enfin, la théorie de la valeur (Cartelier, 1985 ; Batsch, 2006) est partiellement vérifiée du fait que l'audit interne crée effectivement de la valeur par ses actions opérationnelles, mais sans diffusion systémique dans la performance globale.

En définitive, l'analyse empirique et théorique ont montré que l'audit interne, dans le contexte des entreprises congolaises sous tutelle, ne peut dépasser sa fonction corrective et disciplinaire qu'à certaines conditions institutionnelles et organisationnelles précises. De ce fait, l'audit interne transcende son rôle disciplinaire pour devenir un levier stratégique de performance organisationnelle lorsqu'il conjugue indépendance réelle, compétences spécialisées, ressources adéquates, coopération institutionnelle et intégration dans le pilotage stratégique. Dans le contexte congolais, ces conditions restent fragiles mais constituent les axes prioritaires pour transformer l'audit interne en un instrument de création de valeur et de résilience organisationnelle.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

Thème : Étude de cas sur l'efficacité de l'audit interne et la performance organisationnelle

Brièvement l'objectif de cette étude : est « d'analyser l'efficacité de l'audit interne et son impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise sous tutelle ». Les réponses que vous nous fournissez reste confidentielles et utilisées uniquement pour la recherche.

- Qualité du répondant :
- Niveau d'étude du répondant :
- Depuis combien de temps êtes-vous responsable de l'audit interne ?
- Depuis quand le service d'audit interne existe-t-il dans cette entreprise ?

I. Rôle et organisation de l'audit interne

1. Pouvez-vous décrire comment est organisée la fonction audit interne dans votre entreprise ?
2. Quel est selon vous le rôle principal de l'audit interne dans la gestion et la gouvernance de votre organisation ?
3. Quels types de missions d'audit sont les plus couramment réalisées au sein de votre entité ?

II. Efficacité de l'audit interne et performance

4. Selon vous, dans quelle mesure l'audit interne est-il indépendant dans cette entreprise (par rapport à la direction, au conseil d'administration, ou aux directions) ?
5. Pensez-vous que les auditeurs internes à votre charge disposent-ils des compétences et de l'expertise nécessaires pour mener leurs missions efficacement ? (Si possible nous parvenir une liste anonyme de vos collaborateurs avec leurs niveaux d'étude et orientation académique).
6. Les missions d'audit interne sont-elles planifiées, suivies et évaluées de manière systématique ? (Si possible fournis les outils de planification utilisés : planning...)
7. Dans quelle mesure les recommandations de l'audit interne sont-elles mises en œuvre par la direction ou les directions concernées ?
8. Selon votre expérience, comment l'audit interne a-t-il contribué à améliorer :
 - La gouvernance et la transparence ?
 - La fiabilité des informations financières et opérationnelles ?

- L'efficacité des procédures internes ?
 - L'allocation des ressources (financières, humaines, matérielles) ?
9. Avez-vous des outils (documents) de base liée au fonctionnement de l'audit interne dans votre entreprise ? si oui, vous pouvez les citer et dire s'ils sont régulièrement mis à jour ?

III. Facteurs explicatifs et performance organisationnelle

10. Disposez-vous de ressources suffisantes (humaines, financières, technologiques) pour mener à bien les missions d'audit interne ?
11. Comment décririez-vous le soutien de la hiérarchie (direction générale et conseil d'administration) vis-à-vis du service d'audit interne ?
12. Existe-t-il une coopération effective entre auditeurs internes et auditeurs externes ? Si oui, pouvez-vous donner des exemples concrets ?
13. Comment se passent les relations entre auditeurs internes et audités (confiance, collaboration, résistance) ?
14. Selon vous, ces facteurs (ressources, soutien, coopération, climat relationnel) influencent-ils directement :
- La réduction des risques (fraudes, erreurs, inefficiencies) ?
 - L'amélioration continue des processus ?
 - La création de valeur pour l'entreprise ?
 - La satisfaction des parties prenantes (État, clients, employés) ?

IV. Perception globale et perspectives

15. Globalement, pensez-vous que l'audit interne est un levier stratégique de performance pour votre entreprise ? Pourquoi ?
16. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles qui limitent aujourd'hui l'efficacité de l'audit interne dans votre entreprise ?
17. Quelles améliorations recommanderiez-vous pour renforcer l'efficacité de l'audit interne et son impact sur la performance ?

Références Bibliographiques

1. A Belhachemi, , & W Tabet Aoul. (2013). L'audit opérationnel une limite pour les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise. *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT*.
2. Ayrinhac, F. (2020, Novembre 5). Gestion du risque de faillite et confiance dans l'entreprise - Place Escange. Place Escange. Récupéré sur Place Escange: <https://www.place-escange.fr/gestion-du-risque-de-faillite-et-confiance-dans-lentreprise/>
3. Batsch, L. (2006). La théorie de la valeur de l'entreprise. Récupéré sur <https://ideas.repec.org/p/hal/journl/halshs-00163590.html>: <<https://ideas.repec.org/p/hal/journl/halshs-00163590.html>>
4. BELHACHEMI, A. (2014). L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants : Etude exploratoire dans lessociétés par action en Algérie, Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaïd Tlemcen, Maroc .
5. Benazzi, K. (2023). Audit interne et performance de la gouvernance des entreprises et établissements publics (EEP) au Maroc: Étude empirique. *International Journal Of Economics and Management Sciences*, 2(1), 50-67.
6. Berlin, E. (2007). *Audit Interne*. Paris: Eyrolles.
7. Bertalanffy, L. v. (1968). General Systems Theory as Integrating Factor in Contemporary Science. *Akten des XIV. Internationalen Kongresses für Philosophie*, 335-340.
8. Cartelier, J. (1985). Théorie de la valeur ou hétéodoxie monétaire : les termes d'un choix. *Économie appliquée*, 38(1), 63-82.
9. CHARREAUX, G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. *Cahier du FARCO-Centre de recherche en Finance, ARchitecture*(1040101).
10. Coase , R. H. (1937). The nature of firme. *Economica*, 16, 331-351.
11. David Hay, R. K. (2006, May 02). Non-audit Services and Auditor Independence: New Zealand Evidence. *Journal of Business, finance & accounting* , 33, Issue5-6, 715-734.
12. FARSI , B., & EL IDRISI , L. H. (2024). AUDIT SOCIAL ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES. *Revue Marocaine de Commerce et de Gestion*(Numéro Spécial Congrès International).

13. Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Théorie des parties prenantes : une défense libertarienne. *Business Ethics Quarterly*, 12, 331-349.
14. Freeman, R. E., & Robert , A. P. (2002, Juillet). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
15. GOUADAIN, D. e. (2002). Comptabilité générale système comptable OHADA. Paris: Ed. Estem.
16. Hajar , L., Zabidat , A., Driss , D., & Mohammed , G. (2021). Audit interne et gouvernance d'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 374 - 396.
17. Hervé, A., & Mathieu, P. (2000, juin). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 5-29.
18. IFACI. (2001). Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Paris: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.
19. IFACI. (2015). AUDIT INTERNE ET DECISION. Paris: IFACI.
20. IGALENS, J., & PERETTI, J.-M. (2008). Audit Social: meilleures pratiques, méthodes, outils. Paris: Eyrolles.
21. Institut des Auditeurs Internes, H. (2023). Qu'est-ce que l'audit interne ? Récupéré sur [www.iiiahaiti.org: https://www.iiiahaiti.org/audit-interne](https://www.iiiahaiti.org/audit-interne)
22. Jean Max, K. A., & Yves MEDANG, J. (2019). L'évaluation de l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises publiques camerounaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2 (3), 494- 515.
23. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. (N.-H. P. Company, Éd.) *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
24. KATAMBA , N. O. (2025). Efficacité de l'audit comptable et financier des entités publiques :. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8 (3), 499-526.
25. KOTBI, E. M., & ACHOUR, F. Z. (2024). Fonction d'audit interne et performance organisationnelle : Cas des firmes industrielles marocaines. *Revue de Droit Civil, Economique et Comparé*, 5(1), 66-86.
26. MEDDAD , A. B., & MERAZKA, R. (2017). La contribution de l'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise: Groupe LOGITRANS. Alger: Thèse algérie. Récupéré sur <https://theses-algerie.com/2681250584606454/memoire-de-master/cole>

superieure-de-commerce-mouloud-kacem-nait-belkacem/la-contribution-de-l-audit-interne-dans-la-r%C3%A9alisation-des-objectifs-de-l-entreprise.

27. MIKOL, A. (2004). Audit financier et commissariat aux comptes. *Revue Française de Comptabilité*, mensuelle, publiée par l'Ordre des.
28. MIMOUN, B., & NISRINE , O. (2020). L'Audit interne mécanisme de gouvernance des EEP au Maroc: Etat des lieux. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(1), 83-110.
29. NGONTOGO, L. B. (2003, septembre). L'effet des pratiques de grh sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet. l'effet des pratiques de grh sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet, Mémoire de Maîtrise. Quebec, Quebec, Canada: Université du Québec à Trois-Rivières.
30. RENARD, J. (2009). Théorie et pratique de l'audit interne. Paris: Ed. Eyrolles.
31. RENARD, J. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne. Paris: 7e Ed. Eyrolles.
32. Renard, J. N. (2018). Audit interne et contrôle de gestion: Pour une meilleure collaboration . (2e éd) Eyrolles.
33. Sarsi , S., & Radi , S. (2022, November). Efficacité d'audit interne et performance organisationnelle: Quelle relation au sein du secteur. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 24(11), 47-58.
34. SCHEER, H. (2024, juin 13). comparateur-. Récupéré sur www.comparateur-cpgi.fr/: <https://comparateur-cpgi.fr/definition-d-un-audit/>
35. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
36. Soukaina , E., & Mohamed , C. (2023). Audit interne : Revue de littérature théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1), 408-425.
37. Sponem, S., & Anne , P. (2021). Les grands auteurs en contrôle de gestion. CAEN: EMS Éditions.
38. THIBAUT, J. (2015). Audit et contrôle interne : principes et pratiques, . Paris,,: Ed. Eyrolle.
39. Toupie. (2015, juin 27). Toupictionnaire. Récupéré sur Toupie: <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Efficacite.htm>
40. Wiener, N. (1948). CYBERNÉTIQUE. *Scientific American*, 179(5), 14-19.