



Audit interne et la performance organisationnelle de l'Université de Kindia: Analyses et perspectives

Auteur :

Sêgbêzoun Thomas HOUETOHOSSOU

Enseignant chercheur.

Département des Sciences de Gestion, Université de Kindia, Guinée Conakry.

Laboratoire Finance, Organisation, Comptabilité, Contrôle de Gestion et la Stratégie (FOCS).

Co-auteurs :

Adélanan Akanni Alain ODODE

Enseignant chercheur.

Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises en Guinée (ISCAEG).

Laboratoire de Finances, Entrepreneuriat et de Comptabilité (LaFEC), Guinée Conakry.

Mamadou Saidou DIALLO

Enseignant chercheur.

Doyen du Département des Sciences de Gestion, Université de Kindia, Guinée Conakry.

mamadiallo@19@gmail.com

Robert Ibaro Bangoura

Inspecteur de Service Financier et Comptable affilié à l'Université de Kindia, Guinée Conakry.

Resumé: L'objectif de cette recherche est d'identifier les déterminants de la performance de l'Université de Kindia. Pour atteindre cet objectif, nous avons mené à l'aide d'un questionnaire une enquête auprès de 21 administrateurs de ladite institution au cours des mois d'octobre et novembre 2024. En termes de résultats, les données recueillies via un formulaire Google que nous avons traitées grâce au logiciel SPSS montrent que la gestion des risques, les mécanismes de contrôle et la disponibilité des ressources sont liés à la performance de l'Université de Kindia. Cependant, contrairement aux mécanismes de contrôle qui n'est pas un bon prédicteur de la performance, il ressort que la gestion des risques et la disponibilité des ressources se révèlent être de bons prédicteurs de la performance de l'Université de Kindia.

Mots clés: Audit interne; performance organisationnelle; Université de Kindia.

Abstract: The objective of this study is to identify the determinants of performance at the University of Kindia. To achieve this goal, we conducted a survey using a structured questionnaire administered to 21 administrators of the institution during October and November 2024. The data collected through a Google Form were analyzed using SPSS software. The results indicate that risk management, control mechanisms, and resource availability are related to the performance of the University of Kindia. However, while control mechanisms do not appear to be strong predictors of performance, risk management and resource availability emerge as significant predictors of the university's performance.

Keywords: Internal audit; organizational performance; University of Kindia.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15607670>

1. Introduction générale.

Dans un contexte où la performance des établissements d'enseignement supérieur est devenue un enjeu central de légitimation et de compétitivité à l'échelle nationale et internationale (OCDE (2011), les modes de gouvernance universitaire connaissent une profonde transformation. Cette dynamique est particulièrement marquée dans les pays d'Afrique subsaharienne, où les universités publiques font face à une pression croissante en matière de transparence, de redevabilité et d'efficacité. Dans ce paysage en mutation, l'audit interne émerge comme un outil stratégique permettant de renforcer la qualité de la gestion, d'optimiser les processus internes et, ultimement, d'améliorer la performance globale des établissements (Christopher et al., 2009 ; Arena & Azzone, 2009).

En Guinée, à l'instar d'autres pays de la sous-région, les universités publiques sont appelées à repenser leurs dispositifs de pilotage et à démontrer leur capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques dans un environnement de plus en plus contraignant. L'Université de Kindia constitue à ce titre un cas pertinent pour interroger le rôle que peut jouer la fonction d'audit interne dans l'amélioration de la performance organisationnelle. C'est dans cette optique que s'inscrit la présente étude, qui vise à analyser la relation entre l'audit interne et la performance d'une université publique, en mettant l'accent sur trois dimensions clés : la gestion des risques, les mécanismes de contrôle interne et la mobilisation des ressources.

Le triangle de la recherche: Questions, hypothèses et objectifs.

La question centrale qui guide cette recherche peut dès lors être formulée ainsi : Dans quelle mesure les mécanismes liés à la gestion des risques, au contrôle interne et à la mobilisation des ressources, en lien avec la fonction d'audit interne, influencent-ils la performance organisationnelle de l'Université de Kindia ?

Cette problématique se décline en deux questions spécifiques :

- Questions Spécifique 1: Dans quelle mesure la fonction d'audit interne contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'université ?
- Questions Spécifique 2: Comment la fonction d'audit interne influence-t-elle la performance globale de l'établissement ?

L'objectif général de cette étude est d'analyser l'effet de la fonction d'audit interne sur la performance organisationnelle de l'Université de Kindia.

Deux objectifs spécifiques en découlent :

- Objectif spécifique 1: Évaluer l'impact de l'audit interne sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'université ;
- Objectif spécifique 2: Examiner l'influence de l'audit interne sur la performance globale de l'établissement.

À partir de ces objectifs, deux hypothèses sont formulées :

- Hypothèse 1 (H1) : La fonction d'audit interne a un effet significatif sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'université.
- Hypothèse 2 (H2) : La fonction d'audit interne exerce une influence positive sur la performance globale de l'université.

Sur le plan structurel, cet article est organisé en quatre parties. La première présente l'état de la littérature sur les notions d'audit interne, de performance organisationnelle et de gouvernance dans les universités publiques. La deuxième partie expose la méthodologie adoptée pour l'enquête de terrain. La troisième est consacrée à l'analyse des données empiriques collectées à l'Université de Kindia, tandis que la quatrième discute les résultats au regard du cadre théorique mobilisé et propose des pistes d'action concrètes pour les acteurs du système universitaire.

2.1 Les concepts d'audit interne, de performance des universités.

La revue comprend trois points. Le point 1 présente l'audit interne, le point 2 développe les dimensions de la performance avec le point 3 abordant les ancrages théoriques au sein des universités.

2.1.1 : L'audit interne des universités publiques.

Selon l'IIA (Institute of Internal Auditors, 2017) on peut retenir 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 des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle internes sont efficaces ». Cette définition s'invite aussi dans les universités qui, à l'instar de l'Université de Strasbourg note que « *La mission de l'audit interne est de contribuer à l'amélioration du fonctionnement et à la protection de l'université de Strasbourg en donnant avec objectivité aux parties prenantes une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques* ». Nous adoptons la définition de l'audit interne formulée et appliquée à l'Université de Strasbourg dans le cadre de notre mémoire sur l'Université de Kindia.

La revue empirique est riche de travaux sur l'audit interne et la performance des universités. Dans la suite de nos propos, nous exposons quelques travaux empiriques sur l'audit interne et la performance au sein des universités.

En tant que chercheur, Manyama (2020) a mené une étude sur l'efficacité de la fonction d'audit interne en Tanzanie, en se concentrant sur le district d'Arusha. Les résultats ont montré que cette fonction n'est pas efficace, en raison du manque de soutien de la part de la direction supérieure, d'un personnel d'audit interne insuffisant et d'un manque de formation pour ce personnel. L'étude a recommandé d'allouer davantage de ressources pour le recrutement de nouveaux auditeurs, ainsi que pour leur formation continue.

De son côté, Urquia (2018) a examiné l'effet du système de contrôle interne sur la performance financière dans un établissement d'enseignement supérieur. Il a constaté que la direction de l'institution était engagée envers ces systèmes de contrôle. L'étude a également révélé que tous les revenus et dépenses étaient correctement classés, que les actifs de l'université avaient augmenté et que le système de contrôle interne était corrélé positivement avec la performance financière. Ces résultats suggèrent une relation entre la fonction d'audit interne et la performance organisationnelle.

Enfin, Tulli (2016) a étudié les défis auxquels fait face la fonction d'audit interne pour améliorer la performance organisationnelle en Tanzanie, en utilisant une approche de théorie ancrée. Il a mis en évidence que les limitations structurelles et les déficiences de capacités en matière de personnel, de financement et d'installations de travail constituaient des obstacles majeurs.

2.1.2 La performance universitaire.

Dans un contexte où les universités répondent à des logiques à la fois publiques et privées, leur performance doit être analysée sous un angle pluriel. La littérature en comptabilité publique soutient que les indicateurs de performance doivent être alignés avec des exigences croissantes de responsabilité (Glass, McKillop & Hyndman, 1995). Selon Crowther (2010), la notion de performance varie en fonction des attentes des parties prenantes, ce qui rend son évaluation contextuelle. Ainsi, plusieurs chercheurs soulignent que l'élaboration des indicateurs devrait émaner des acteurs institutionnels eux-mêmes pour garantir une pertinence opérationnelle (Abbott & Doucouliagos, 2003). Toutefois, pour que cette démarche soit efficace, elle requiert l'instauration de systèmes d'évaluation structurés (Rutherford, 1995).

La performance universitaire peut être traduite par des ratios qui relient les intrants et extrants, notamment la production scientifique, les taux de diplomation ou encore la compétitivité nationale (Worthington & Lee, 2005 ; Williams & Van Dyke, 2004). Ces données, souvent synthétisées dans des classements internationaux comme le *Times Higher Education*, illustrent les liens entre qualité académique et développement socio-économique (Porter et al., 2006). Cependant, ces approches globales peuvent masquer la performance réelle des institutions prises individuellement, notamment en raison de la présence de valeurs extrêmes (Warning, 2004 ; Taylor & Highfield, 2006).

La qualité dans les services, y compris l'enseignement supérieur, pose des défis spécifiques puisqu'elle concerne des biens immatériels (Deming, 1982 ; Laband & Lentz, 2004). Dès lors, les performances peuvent être observées à travers des indicateurs comme la satisfaction des étudiants, le taux d'obtention des diplômes, ou encore le ratio entre diplômés et enseignants (Abbott & Doucouliagos, 2003a ; Warning, 2004). La qualité des résultats, comme le taux d'insertion professionnelle, reflète également l'efficacité institutionnelle (Currie & Vidovich, 2000). Par ailleurs, la gouvernance universitaire joue un rôle déterminant : des structures solides permettent d'optimiser les efforts pédagogiques et scientifiques (Warning, 2007).

Enfin, l'innovation et la recherche constituent des dimensions majeures de la performance, car elles reflètent la capacité des universités à se projeter dans l'avenir. Ces dimensions peuvent être mesurées par le nombre de brevets

déposés, de publications, ou encore par les financements obtenus (Flegg et al., 2004 ; Izadi et al., 2002). L'investissement en recherche, souvent coûteux en temps et en ressources, est favorisé par une gouvernance orientée vers des incitations à long terme (Abbott & Doucouliagos, 2003). Les dimensions de la performance sont les composantes principales qui serviront à décrire la performance. Pour Desbiens (1998), par exemple, l'excellence (ou la performance) en administration publique comprend essentiellement trois dimensions : tirer le meilleur parti possible des ressources de toutes sortes qu'on utilise (l'efficacité), pour offrir les meilleurs services possible (la qualité), en vue de satisfaire les besoins réels des citoyens (l'efficacité). Pour nous, il existe deux dimensions principales qui servent à décrire la performance d'une université : la dimension économique de la performance (la capacité de l'organisation à assurer sa survie et à gérer de façon efficiente ses ressources), et la dimension sociale (la capacité à long terme d'attirer, de retenir, de former et de satisfaire des ressources humaines de qualité qui vont lui permettre en tant qu'organisation publique d'expertise professionnelle de répondre aux besoins de la société par la recherche, l'enseignement et les services à la collectivité, tout en respectant l'éthique, l'environnement, les droits et liberté de la personne, les lois, règlements et politiques administratives).

2.1.3. La théorie du principal-agent : cadre pour comprendre la gouvernance dans les universités publiques d'Afrique de l'Ouest.

La théorie du principal-agent, conceptualisée par Jensen et Meckling (1976), constitue un cadre analytique central pour comprendre les mutations contemporaines de la gouvernance dans les universités publiques d'Afrique de l'Ouest. Elle repose sur une relation contractuelle asymétrique entre un mandant (souvent l'État ou ses représentations) et un mandataire (l'université), dans laquelle la délégation de pouvoir décisionnel et l'asymétrie d'information génèrent des risques d'opportunisme. Dans les contextes ouest-africains, caractérisés par une demande croissante de redevabilité, de performance et de transparence, cette approche permet d'éclairer l'émergence et la prolifération des dispositifs d'audit, d'évaluation institutionnelle et de pilotage par la performance. Ces dispositifs sont conçus pour réguler les comportements potentiellement déviants, garantir une utilisation efficiente des ressources publiques et renforcer la légitimité des établissements auprès de leurs parties prenantes.

La théorie des coûts d'agence, prolongement direct du modèle initial, met en évidence les arbitrages que le mandant doit opérer entre les coûts de surveillance (comme les audits externes ou les inspections ministérielles), les coûts d'incitation (tels que les primes à la performance ou les financements conditionnels), et les coûts résiduels liés à des comportements opportunistes non maîtrisés. Dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, les politiques de contractualisation et la mise en place de systèmes de performance ont conduit à une intensification des mécanismes de suivi et de reporting. Les universités sont ainsi soumises à des audits réguliers, à des tableaux de bord de performance et à des procédures de reddition de comptes, qui visent à encadrer leur autonomie croissante et à instaurer un nouveau mode de régulation fondé sur les résultats.

Au-delà de la surveillance, la théorie des incitations, telle que développée par Laffont et Martimort (2002), permet de saisir les dispositifs de performance comme des outils de structuration des comportements. Ceux-ci ne se limitent pas à contrôler l'action a posteriori, mais visent à orienter, dès leur conception, les choix stratégiques des universités. L'évaluation de la performance en matière de recherche, d'enseignement ou de gouvernance devient

alors un instrument stratégique d'alignement entre les objectifs du mandant et ceux du mandataire. Dans les contextes ouest-africains, cela se traduit par l'utilisation croissante d'indicateurs standardisés pour l'allocation des ressources, la sélection des projets ou l'évaluation des dirigeants d'établissement, créant ainsi une dynamique de compétitivité interinstitutionnelle.

Cependant, ces dispositifs s'inscrivent dans un environnement institutionnel de plus en plus fragmenté, où les universités doivent répondre à une pluralité de mandants aux logiques parfois contradictoires : ministères, agences nationales d'évaluation, bailleurs de fonds, collectivités territoriales, etc. La théorie du principal-agent en contexte multi-principal permet de comprendre les tensions qui en découlent. L'unicité de l'agent (l'université) contraste avec la multiplicité des exigences auxquelles il est soumis. Cela engendre non seulement une surcharge bureaucratique et une complexité administrative croissante, mais aussi un brouillage des priorités stratégiques. Dans plusieurs cas, les universités doivent arbitrer entre des injonctions divergentes, au risque de diluer leur projet institutionnel et de perdre en cohérence.

Parallèlement, la théorie du signal, issue des travaux de Spence (1973), permet d'interpréter les dispositifs de performance comme des instruments de communication stratégique. Dans un contexte où la concurrence pour les financements, les partenariats et la reconnaissance institutionnelle s'intensifie, les universités ouest-africaines cherchent à envoyer des signaux crédibles à leurs parties prenantes : obtention d'accréditations, publication de rapports d'évaluation, positionnement dans les classements nationaux ou internationaux. Ces signaux visent à renforcer leur légitimité, à attirer des ressources et à se distinguer dans un environnement de plus en plus compétitif, souvent sous l'œil attentif de bailleurs internationaux.

Enfin, la théorie du monitoring met en lumière le rôle normatif de l'audit dans les dispositifs de gouvernance universitaire. Loin d'être un simple outil technique, l'audit contribue à l'institutionnalisation d'une culture de la performance, de la traçabilité et de la reddition de comptes. Dans les universités publiques ouest-africaines, les dispositifs d'audit participent ainsi à la redéfinition des rapports de pouvoir entre l'État, les gestionnaires universitaires et les communautés académiques. Ils imposent des normes de gestion, des procédures de suivi et des cadres d'évaluation qui transforment profondément les pratiques organisationnelles, tout en repositionnant les acteurs autour de nouvelles formes de légitimité.

Ainsi, l'analyse des audits et des dispositifs de performance à partir des différentes variantes de la théorie du principal-agent permet de mieux comprendre les transformations actuelles de la gouvernance universitaire en Afrique de l'Ouest. Ces outils, bien qu'ancrés dans une logique économique de régulation, ne sont pas neutres : ils participent à la reconfiguration des responsabilités, à la recomposition des hiérarchies institutionnelles et à l'émergence de nouveaux modèles de gestion dans l'espace académique ouest-africain plus spécifiquement pour l'Université de Kindia.

3. Méthodologie de recherche.

L'étude repose sur une démarche de type étude de cas exploratoire (Yin, 2018), appliquée à l'Université de Kindia, afin d'examiner empiriquement les effets de l'audit interne sur la performance organisationnelle. La méthodologie adoptée combine une approche quantitative fondée sur un questionnaire standardisé et une analyse statistique à l'aide du logiciel SPSS.

3.1. Présentation du cas : Université de Kindia.

L'Université de Kindia (Guinée) est une institution publique jeune, créée officiellement en 2016, mais héritière d'un long passé institutionnel remontant à 1929. Elle est organisée en quatre facultés et répartie sur deux campus, avec une autonomie administrative et financière encadrée par le ministère de l'Enseignement supérieur. La fonction d'audit interne y joue un rôle structurant, en appui à la gouvernance, au contrôle des risques et à la performance.

3.2. Population et échantillonnage.

L'étude s'est intéressée à l'ensemble des entités administratives de l'Université de Kindia, comprenant quatre facultés : Sciences (43 membres), Sciences sociales (24), Lettres et langues (20), et Sciences économiques et gestion (30), pour un total de 117 cadres. Un échantillonnage aléatoire simple a été mobilisé afin d'assurer une représentativité des différentes composantes administratives.

3.3. Stratégie de collecte et d'analyse des données.

Afin de tester empiriquement le modèle théorique proposé, une stratégie méthodologique rigoureuse a été adoptée, articulant Collecte des données (3.3.1) et traitement statistique des données. Analyse des données (3.3.2).

3.3.1. Collecte des données.

Le questionnaire utilisé s'appuie sur des instruments validés par la littérature, notamment ceux développés par Mpocholwa et Kagoro (2021), avec des coefficients de fiabilité alpha de Cronbach de 0,85 pour la gestion des risques, 0,87 pour les mécanismes de contrôle, et 0,79 pour les ressources. L'outil comporte dix questions fermées accompagnées d'espaces pour commentaires libres, permettant à la fois la quantification et l'approfondissement des réponses. Les dimensions de l'audit interne ont été opérationnalisées à travers trois axes : gestion des risques, dispositifs de contrôle et ressources. La performance a été mesurée selon deux angles : l'efficacité et l'évaluation globale de l'université

3.3.2. Analyse des données.

L'analyse a été conduite à l'aide du logiciel SPSS. Les données descriptives ont été explorées à travers des fréquences, pourcentages, moyennes et écarts-types. Une régression linéaire a ensuite permis de modéliser les relations entre les variables explicatives (audit interne) et la variable dépendante (performance institutionnelle), afin de tester les liens hypothétiques du modèle.

4. Analyse et Présentation des résultats.

Cette section compte quatre sous sections. Les première aborde l'analyse descriptive des perceptions (4.1), la seconde concerne les commentaires critiques (4.2). La troisième expose la validation des hypothèses par les tests de Khi-2 de Pearson et d'ANOVA (4.3) suivi par la discussion (4.4).

4.1 Analyse descriptive des perceptions – Résultats empiriques.

Cette section examine les données descriptives collectées auprès de 21 cadres administratifs de l'Université de Kindia. L'analyse s'appuie sur huit indicateurs clés relatifs à l'audit interne, sa gouvernance, ses effets perçus sur la performance, et le rôle du management. Ces résultats permettent de formuler un premier diagnostic sur le positionnement stratégique de la fonction d'audit dans un contexte universitaire en mutation.

Tableau 1: Synthèse des indicateurs descriptifs clés

<i>Variable</i>	% ou niveau observé	Interprétation analytique
<i>Genre des répondants</i>	Majorité masculine	Possible biais de non-réponse féminine ; nécessité d'un échantillonnage équilibré.
<i>Efficacité de l'audit en gestion des risques</i>	57,1 %	Résultat modéré suggérant une fonction encore peu ancrée dans les pratiques de risk management.
<i>Impact sur les mécanismes de contrôle</i>	84,6 %	Forte reconnaissance du rôle structurant de l'audit dans la consolidation du contrôle interne.
<i>Suffisance des ressources allouées à l'audit</i>	41,7 % (positif)	Insuffisance majoritairement perçue (58,3 %), affectant potentiellement la couverture des risques.
<i>Performance globale perçue de l'université</i>	85,7 %	Très bon niveau perçu, pouvant résulter d'une gouvernance globalement fonctionnelle.
<i>Atteinte des objectifs stratégiques</i>	64,3 %	Efficacité partielle ; met en lumière un écart entre stratégie définie et stratégie réalisée.
<i>Qualité perçue de l'enseignement</i>	Très bonne qualité	Haute satisfaction qualitative, confirmant la mission académique de l'institution.
<i>Implication du top management envers les audits</i>	66,7 %	Implication moyenne ; les marges de progrès concernent surtout l'appropriation des recommandations.

Source: Par les auteurs (2025) à partir des données.

4.2 Commentaires critiques.

L'analyse descriptive révèle une dichotomie entre la perception de la performance institutionnelle et la solidité des dispositifs d'audit. Bien que l'Université de Kindia soit globalement perçue comme performante (85,7 %), la gestion proactive des risques et l'allocation des ressources dédiées à l'audit demeurent perfectibles.

La reconnaissance marquée du rôle de l'audit dans le dispositif de contrôle interne (84,6 %) souligne que cette fonction est considérée comme un outil de régulation pertinent. Toutefois, son influence stratégique sur la gouvernance des risques reste limitée, ce qui restreint son rôle potentiel comme levier d'une performance durable. L'implication du top management, évaluée à 66,7 %, bien qu'encourageante, reste à renforcer, notamment en ce qui concerne le suivi rigoureux des recommandations issues des audits. Ce manque d'engagement stratégique pourrait en partie expliquer le décalage observé entre la qualité opérationnelle perçue et l'atteinte des objectifs à long terme.

4.3 Validation des hypothèses: Tests de Khi-2 de Pearson et d'ANOVA.

Afin d'évaluer la pertinence des variables liées à la fonction d'audit interne dans l'atteinte des objectifs stratégiques et la performance globale de l'Université de Kindia, nous avons appliqué les tests statistiques Khi-2 de Pearson et ANOVA. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Tests de Khi-2 de Pearson et d'ANOVA.

Variable	Test Khi-2 de Pearson	Test ANOVA	Prédicteur de la performance globale
Gestion des risques (X1)	0,004	0,000	0,14 (faible)
Mécanismes de contrôle (X2)	0,014	0,008	0,13 (faible)
Ressources (X3)	0,042	0,004	0,43 (modéré)

Valeurs significatives inférieures au seuil de 0,05.

Source : Données de l'analyse avec le SPSS, 2024.

Nous rappelons notre Hypothèse 1 : Impact de la fonction d'audit interne sur l'atteinte des objectifs stratégiques. Les tests statistiques indiquent que la gestion des risques, les mécanismes de contrôle et la disponibilité des ressources sont significativement associés à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Université de Kindia ($p < 0,05$). Cependant, l'analyse ANOVA révèle que la gestion des risques et les mécanismes de contrôle sont de faibles prédicteurs de cette atteinte (respectivement 0,14 et 0,13), tandis que les ressources disponibles présentent une association modérée (0,43). Ces résultats suggèrent que, bien que la fonction d'audit interne influence positivement l'atteinte des objectifs, son efficacité dépend largement de la disponibilité adéquate des ressources.

Nous rappelons notre Hypothèse 2 : Influence de la fonction d'audit interne sur la performance globale. Les tests Khi-2 de Pearson indiquent une relation significative entre la gestion des risques, les mécanismes de contrôle, les ressources et la performance globale de l'université ($p < 0,05$). Cependant, l'analyse ANOVA montre que les mécanismes de contrôle ne sont pas de bons prédicteurs de la performance globale (0,909), tandis que la gestion des risques et les ressources sont des prédicteurs faibles (0,086 et 0,014, respectivement). Ces résultats suggèrent que, bien que la fonction d'audit interne soit liée à la performance globale, son impact direct est limité.

4.4 Discussion et recommandations.

Les résultats de cette étude confirment l'importance de la fonction d'audit interne dans la gestion des risques et l'atteinte des objectifs stratégiques au sein de l'Université de Kindia. Cependant, l'efficacité de cette fonction est conditionnée par la disponibilité de ressources adéquates. Il est donc recommandé que l'université investisse dans la formation du personnel d'audit, l'allocation de ressources suffisantes et l'amélioration des mécanismes de contrôle pour renforcer l'impact de la fonction d'audit interne sur la performance institutionnelle.

Ces conclusions sont en ligne avec les travaux de Mpocholwa et Kagoro (2021), qui ont également souligné l'importance des ressources dans l'efficacité de la fonction d'audit interne dans les institutions d'enseignement supérieur. De plus, des études antérieures ont démontré que des pratiques d'audit interne optimisées contribuent à l'amélioration de la performance des universités (Luthfi et al., 2024; DeSimone & Rich, 2020).

En somme, cette étude met en évidence la nécessité d'un soutien institutionnel renforcé pour la fonction d'audit interne, afin d'assurer une gestion efficace des risques et une performance optimale de l'Université de Kindia.

5. Conclusion générale.

La conclusion de notre travail comprend trois parties. La première partie traite des apports de notre travail. La deuxième partie analyse les limites de notre travail. Et la troisième partie présente les perspectives de notre travail.

5.1 Les apports de notre travail et les implications pour la recherche et la pratique.

Au terme de notre étude intitulée ‘L'impact de l'audit interne sur la performance de l'Université de Kindia’, nous avons posé la question centrale suivante : quels sont les déterminants de la fonction d'audit dans la performance de l'Université de Kindia ? Pour répondre à cette question, nous avons mené une enquête auprès de 21 administrateurs de cette institution au cours des mois d'octobre et novembre 2024. Les données recueillies via un formulaire Google montrent que la gestion des risques, les mécanismes de contrôle et la disponibilité des ressources sont liés à la performance globale de l'université. Cependant, contrairement aux mécanismes de contrôle, la gestion des risques et la disponibilité des ressources se révèlent être de bons prédicteurs de la performance globale.

5.1 Apports et implications pour la recherche et la pratique.

Cette étude propose une contribution originale à la littérature sur l'audit interne dans le contexte universitaire africain. Elle met en évidence que la gestion des risques et la disponibilité des ressources constituent des leviers majeurs de la performance organisationnelle, contrairement aux mécanismes de contrôle, dont l'impact apparaît plus limité. Elle confirme également la pertinence des outils de mesure issus de travaux antérieurs, en validant leur applicabilité à des contextes similaires.

D'un point de vue managérial, les résultats soulignent l'importance de renforcer l'institutionnalisation de la gestion des risques, d'accroître les ressources consacrées à l'audit, et de favoriser une implication plus active du top management dans le suivi des recommandations. Pour jouer pleinement son rôle de levier de performance, l'audit interne doit ainsi dépasser une approche centrée sur la conformité et s'inscrire comme un véritable outil stratégique de gouvernance.

5.2 Les limites.

Une des principales limites de notre travail, sur le plan méthodologique, réside dans le fait que nous avons restreint notre étude à une approche quantitative. De plus, notre étude est limitée par le choix des variables que nous avons analysées, à savoir les mécanismes de contrôle, la gestion des risques et la disponibilité des ressources, comme facteurs explicatifs de la variable expliquée qu'est la performance. La performance a été décomposée en deux dimensions : la performance globale, mesurée à travers une question dichotomique, et l'atteinte des objectifs, qui constitue généralement un élément clé de la performance organisationnelle, c'est-à-dire l'efficacité. L'efficacité, dans ce contexte, se réfère à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'université.

5.3 Les perspectives et les avenues.

En termes de perspectives, il serait intéressant que des recherches futures reprennent cette étude en adoptant une méthodologie qualitative, dans le cadre d'une étude de cas approfondie. Une telle approche permettrait d'explorer

de manière plus détaillée les interactions entre les différents facteurs étudiés et de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à l'impact de l'audit interne sur la performance de l'Université de Kindia.

6. Références bibliographiques.

- [1] Abbott, M., & Doucouliagos, C. (2003). The efficiency of Australian universities: A data envelopment analysis. *Economics of Education Review*, 22(1), 89–97.
- [2] Crowther, D. (2010). *Social responsibility and corporate governance*. Ventus Publishing.
- Currie, J., & Vidovich, L. (2000). Privatisation and competition policy in higher education. *International Journal of Educational Development*, 20(2), 135–147.
- [3] Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. MIT Press.
- [4] Flegg, A. T., Allen, D. O., Field, K., & Thurlow, T. W. (2004). Measuring the efficiency of British universities: A multi-period DEA analysis. *Education Economics*, 12(3), 231–249.
- [5] Gazoulit, S., & Oubal, K. (2023). L'importance du système de gestion des risques opérationnels de l'université publique : revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4–1), 362–378.
- [16] Glass, J., McKillop, D. G., & Hyndman, N. (1995). Efficiency in the provision of university teaching and research: An empirical analysis of UK universities. *Journal of Applied Economics*, 27(9), 1285–1292.
- [7] IFACI - Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.
- Izadi, H., Johns, G., Oskrochi, R., & Crouchley, R. (2002). Stochastic frontier estimation of a CES cost function: The case of higher education in Britain. *Economics of Education Review*, 21(1), 63–71.
- [8] Laband, D. N., & Lentz, B. F. (2004). The effects of external quality rankings on internal evaluations of faculty. *Economic Inquiry*, 42(3), 433–438.
- [9] Manyama, N. (2020). Effectiveness of internal audit function in Tanzania: A case study of Arusha District Council. *Unpublished MBA dissertation, Open University of Tanzania*.
- [10] Mpocholwa, U. T., & Kagoro, V. (2021). The role of internal audit function on performance of public higher learning institutions in Tanzania: A case of the Institute of Accountancy
- [11] Arusha. *East African Journal of Management and Business Studies*, 1(1), 1–15.
- OCDE (2011), L'enseignement supérieur à l'horizon 2030 – Volume 2 : Mondialisation, La recherche et l'innovation dans l'enseignement, Éditions OCDE.
- [12] Porter, M. E., Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2006). *The global competitiveness report 2006–2007*. World Economic Forum.
- [13] PricewaterhouseCoopers. (2005). *Risk management in higher education: A guide to good practice*. Higher Education Funding Council for England (HEFCE).
- [14] Reding, K. F., Sobel, P. J., & Anderson, U. L. (2015). *Manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*. Éditions Eyrolles.
- [15] Rutherford, M. (1995). *Institutions in economics: The old and the new institutionalism*. Cambridge University Press.
- [16] Service d'audit interne – Université de Strasbourg. <https://www.unistra.fr>
- Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–22.

[17] SPENCE Michael [1973], « Job Market Signaling », *The Quarterly Journal of Economics*, 87.

[18] Taylor, J., & Highfield, R. (2006). Do performance indicators make universities perform better? *Oxford Review of Education*, 32(3), 313–328.

[19] Tulli, M. M. (2016). Challenges facing internal audit function in improving organizational performance in local government authorities in Tanzania: A theory of wrestling for efficiency.

Warning, S. (2004). Performance differences in German higher education: Empirical analysis of strategic groups. *Managerial and Decision Economics*, 25(4), 189–201.

[20] Williams, R., & Van Dyke, N. (2004). Measuring the international standing of universities with an application to Australian universities. *Higher Education*, 47(4), 511–527.

7. ANNEXE.

Questionnaire pour l'entretien.

Introduction

Ce questionnaire vise à explorer l'impact de la fonction d'audit interne sur la performance de l'Université de Kindia. Votre contribution est essentielle pour comprendre comment les pratiques d'audit interne influencent la gestion des risques, les mécanismes de contrôle et les ressources disponibles. Les résultats de cette enquête permettront d'identifier les points forts et les axes d'amélioration de l'audit interne au sein de l'Université de Kindia. Votre opinion est précieuse, et toutes vos réponses resteront confidentielles.

Section 1 : Efficacité de la Fonction d'Audit Interne

1. Efficacité de la Gestion des Risques :

Quelle est votre évaluation de l'efficacité de la fonction d'audit interne dans la gestion des risques au sein de l'université ?

- Très Efficace
- Efficace
- Neutre
- Inefficace
- Très Inefficace
- Commentaires :

2. Mécanismes de Contrôle :

Dans quelle mesure pensez-vous que la fonction d'audit interne améliore les mécanismes de contrôle au sein de l'université ?

- Très Grande Mesure
- Grande Mesure
- Mesure Modérée
- Faible Mesure
- Très Faible Mesure
- Commentaires :

3. Ressources pour l'Audit Interne :

Pensez-vous que les ressources allouées à la fonction d'audit interne sont suffisantes pour mener à bien ses responsabilités de manière efficace ?

- Oui
- Non
- Commentaires :

Section 2 : Perception des Employés sur la Performance Organisationnelle

4. Performance de l'université :

Comment évalueriez-vous la performance globale de l'Université de Kindia ?

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- En Deçà de la Moyenne
- Pauvre
- Commentaires :

5. Atteinte des Objectifs :

Pensez-vous que l'université atteint efficacement ses objectifs stratégiques ?

- Oui
- Non
- Commentaires :

6. Qualité de l'Éducation :

Comment percevez-vous la qualité de l'éducation fournie par l'université ?

- Très Haute Qualité
- Haute Qualité
- Qualité Moyenne
- Basse Qualité
- Très Basse Qualité
- Commentaires :

Section 3 : Corrélation entre la Fonction d'Audit Interne et la Performance Organisationnelle

7. Impact des Audits Internes :

Selon vous, dans quelle mesure les audits internes influencent-ils les décisions au sein de l'université ?

- Très Fortement
- Fortement
- Modérément
- Légèrement
- Pas du Tout
- Commentaires :

8. Mise en Œuvre des Recommandations :

À quelle fréquence les recommandations issues des audits internes sont-elles mises en œuvre dans l'université ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais
- Commentaires :

9. Engagement avec les Résultats des Audits :

Comment évaluez-vous l'engagement de la direction de l'université envers les résultats des audits internes ?

- Très Engagé
- Engagé
- Neutre
- Peu Engagé
- Pas du Tout Engagé

- Commentaires :
- 10. Suggestions d'Amélioration :
Quelles suggestions auriez-vous pour améliorer l'efficacité de la fonction d'audit interne et son impact sur la performance de l'université ?

- Commentaires :

Mot de fin.

Nous vous remercions sincèrement d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire. Vos réponses fourniront des informations précieuses pour améliorer la fonction d'audit interne et, par conséquent, la performance de l'Université de Kindia. Si vous avez des questions ou des préoccupations supplémentaires, n'hésitez pas à les partager dans l'espace des commentaires. Votre contribution est essentielle à notre démarche d'amélioration continue. Merci encore pour votre participation!