



ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITES SENEGALAISES

ROLE OF INTERNATIONAL AUDIT IN IMPROVING THE GOVERNANCE OF SENEGALESE UNIVERSITIES

AW MARIEME SAIDOU

Doctorante

Etablissement (Université de Thiès)

Université (l'Université IBA DER THIAM de Thiès)

Nom du laboratoire : Finance, Organisation, Comptabilité, Contrôle et stratégie (FOCS)

Pays (Sénégal)

Date de soumission : 25/05/2024

Date d'acceptation : 06/08/2024

Pour citer cet article :

AW. MARIEME S. (2024) «ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITES SENEGALAISES», Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 3» pp : p : 312 – 331

Résumé

Aujourd'hui, les universités sont appelées à améliorer leurs systèmes de gouvernance, en tant que nouveau dispositif de contrôle à leurs seins.

Cette recherche a pour objectif de mettre en lumière les perceptions des acteurs de la gouvernance de la mise en place de l'audit interne et montrer comment ce nouveau mécanisme contribue à la gouvernance des universités sénégalaises. Des entretiens et questionnaires ont été menés au sein des universités

Les résultats montrent comment l'audit interne interagit avec les différents niveaux de légitimité de ce nouveau mécanisme de gouvernance universitaire et d'ouvrent et ouvrent quelques pistes de réflexion sur l'apport de l'audit interne.

Mettre le système de gouvernance en place, particulièrement, le système de contrôle interne, la gestion des risques et les parties prenantes à connaître la situation de l'université à travers l'exactitude des États financiers présentés.

Mettre en évidence, dans une approche systémique, les rôles de complémentarité et /ou de substitution joués par l'audit interne dans l'amélioration de l'efficacité du processus de gouvernance des universités.

Mots clés : Gouvernance ; Audit interne ; système de contrôle interne ; la gestion des risques ; le conseil d'administration

Abstract

Today, universities are called upon to enhance their governance systems. As a new control mechanism within their Institutions this research aims to highlight the perceptions of governance actors regarding the implementation of internal audit and demonstrate how this new mechanism contributes to the governance of senegalese universities. The results illustrate how internal audit interacts with various levels of legitimacy within this new university governance mechanism and open up avenues for reflection on the contribution of internal audit. Establishing the governance system, particularly internal control, risk management, and stakeholders is crucial for understanding the university's situation through the accuracy of financial statements presented. This study emphasizes, in a systemic approach, the complementary and / or substitutive roles played by internal audit in enhancing the effectiveness of university governance processes

Keywords : Governance , Internal Audit ; Internal Control , System , Risk Management ; Board of Directors

Introduction

A La suite de nombreux scandales financiers de la dernière décennie, le système et la multiplication des réformes au sein des administrations publiques, mobilisant des principes et des instruments inspirés de la doctrine du « New Public Management (NPM) », a provoqué des protestations et des mobilisations collectives de la part de nombreux groupes professionnels dans de nombreux secteurs (santé, éducation, justice, travail social, recherche...). L'audit s'accapare une place importante dans le programme des réformes initiées par le New Public Management (NPM), ou le « Nouveau Management Public » (Hopwood, 1984 ; Stewart, 1984 ; Gendron, Cooper et Townley, 2001 ; Pallot, 2003).

A cet égard, toutes les Universités doivent se doter d'un bon système de contrôle interne qui permet de détecter, en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs de contrôle fixé.

Limiter les aléas ainsi qu'une fonction de l'audit interne qui est un outil de pilotage du système de contrôle interne (SCI) et qui contribue ainsi à son amélioration continue.¹

Il convient de souligner à cet effet que l'activité de l'audit interne a fait preuve dans les pays développés de son potentiel contributif à l'amélioration du système de contrôle interne en agissant sur l'efficacité et l'efficience.²

Les universités vivent aujourd'hui dans un contexte où les attentes face à leurs missions, à leurs rôles et à leurs contributions sont nombreuses et variées.

Autrefois, les États leur demandaient d'assurer la formation et de faire en même temps de la recherche dans les disciplines auxquelles elles se consacraient et confrontaient s à de profonds bouleversements qui affectent leurs missions et leurs modes de fonctionnement.

Aujourd'hui, les Universités, constituent des acteurs majeurs dans le modèle de développement.

Compte tenu de leurs interventions multiples dans l'offre de services publics aux citoyens, dans la réalisation de projets structurants pour le développement économique et social, l'aménagement du territoire, la réduction des disparités territoriales, l'ouverture à l'international et la promotion de l'investissement aussi bien public que privé dans divers

¹ 1 IIA (The Institute of Internal Auditors), « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » USA, 2004, p 10.

secteurs d'activités , et de leur fort engagement en matière de gouvernance, de transparence, de responsabilité sociales et environnementales, de lutte contre la corruption, d'éthique et de reddition des compte. Dans le cadre de la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités.

Cette généralisation consacre l'audit comme une dimension à fort potentiel dans le contrôle financier et Organisationnel, si bien que notre société peut être qualifiée de « société de l'audit »).

La gouvernance des organisations est considérée traditionnellement dans la littérature comme un facteur explicatif de la performance des firmes privées.

Or, dans le cadre des pratiques inspirées du new *public management* (NPM) et des formes associées, cette problématique s'est transposée progressivement aux organisations publiques (Chatelin 2001, Come ,2013). « L'objectif affiché des nouvelles pratiques de management dans les organisations publiques vise à moderniser l'Etat, ou dans une approche plus récente à le réinventer (Sacko, 2014), conduisant à concevoir la gouvernance publique comme une variable de performance au même titre que celle des firmes privées ».³

Des mobilisations collectives de la part de nombreux groupes professionnels libérale, ces méthodes de management public se sont diffusées à tous les pays occidentaux.

« L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer (HILMI, 2013). Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». (HILMI et FATINE, 2022)

Nous abordons de manière exhaustive la relation étroite qui prévaut entre l'audit interne et la gouvernance des universités, sachant que cette relation a une grande importance au sein des universités publiques sénégalaises.

L'audit interne est une activité d'attestation et de consultation indépendante et objective qui apporte une valeur ajoutée et améliore les activités des Universités.

Elle aide l'Université à atteindre ses objectifs en fournissant une méthode ordonnée et systématique pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion du risque, de

contrôle et de gouvernance.⁴

En effet, des différentes enquêtes concernant l'enseignement supérieur et plus particulièrement dans son rapport sur « la gestion du système éducatif » d'avril 2003 ainsi que dans son rapport « Efficience et efficacité des universités : observations récentes et nouvelles approches » rendu en décembre 2005 à la commission des finances, de l'économie générale et du plan de l'Assemblée nationale.

Ce travail présente une étude sur la fonction d'audit interne comme levier de la bonne gouvernance.

Les établissements du Supérieur obéissent aux exigences de gouvernance, imposées par l'ouverture à l'international qui nécessite un alignement et une adoption des bonnes pratiques de la gouvernance. Par conséquent, le contrôle dans ces administrations devrait répondre aux nouveaux besoins managériaux. Tous les éléments évoqués conduisent à considérer la problématique suivante : « comment l'audit interne contribue-t-il à la gouvernance des universités Sénégalaises ? ».

L'objectif est donc, de savoir si l'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance des universités, et la problématique serait : « L'audit interne peut-il contribuer à améliorer la gouvernance universitaire ? » Pour réaliser les objectifs de la recherche et confirmer ou informer les hypothèses, nous nous sommes basés sur une technique qualitative.

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :
Hypothèse 1 : L'audit interne améliorerait la gouvernance Universitaire à travers l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne ;

Hypothèse 2 : l'audit interne comme étant un outil principal dans la gestion des risques améliorer la gouvernance des universités ; 1. (Enron en novembre 2001 ; Anderson en janvier 2002 ; Worldcom en mars 2002 ; Vivendi en juillet 2001

Rubrique 03 : L'importance du service d'audit interne avec des parties prenantes.

La structure de cet article s'établit sur quatre sections.

La première section met en évidence la nature et le sens des relations pouvant exister entre les mécanismes de gouvernance.

La deuxième section consiste en une revue de la littérature académique et des textes législatifs de la relation théorique entre l'audit interne et les mécanismes de gouvernance des universités.

La troisième section présente la démarche de la méthodologie.

La quatrième section analyse et interprétation des rubriques de l'étude par une approche qualitative

1 : La nature et le sens des relations entre mécanismes de gouvernance

Le concept de gouvernance n'est pas nouveau. Très en vogue ces dernières années, il est utilisé dans plusieurs contextes comme la gouvernance d'entreprises, la gouvernance internationale, la gouvernance locale, la gouvernance universitaire.

Il a beaucoup évolué depuis son apparition dans les débats sur la problématique du développement vers la fin des années 1980.

A la fin de la guerre froide, le concept de gouvernance s'est substitué à celui de "gouvernabilité". Il a été défini comme le remodelage ou la réinvention de la gestion publique pour faire face aux nouveaux défis du développement à l'ère de la globalisation.

Elle est de plus en plus perçue comme un concept englobant une série de mécanismes et de processus susceptibles de maintenir le système, de responsabiliser la population et de faire en sorte que la société s'approprie le processus (Johnson, 1997).

La littérature sur la gouvernance des organisations montre que les mécanismes de contrôle sont inter-reliés. Concernant la mise en place récente de l'audit interne dans les universités, il semble opportun de nous demander si des relations existent entre ce nouveau mécanisme et les mécanismes de contrôle existants.

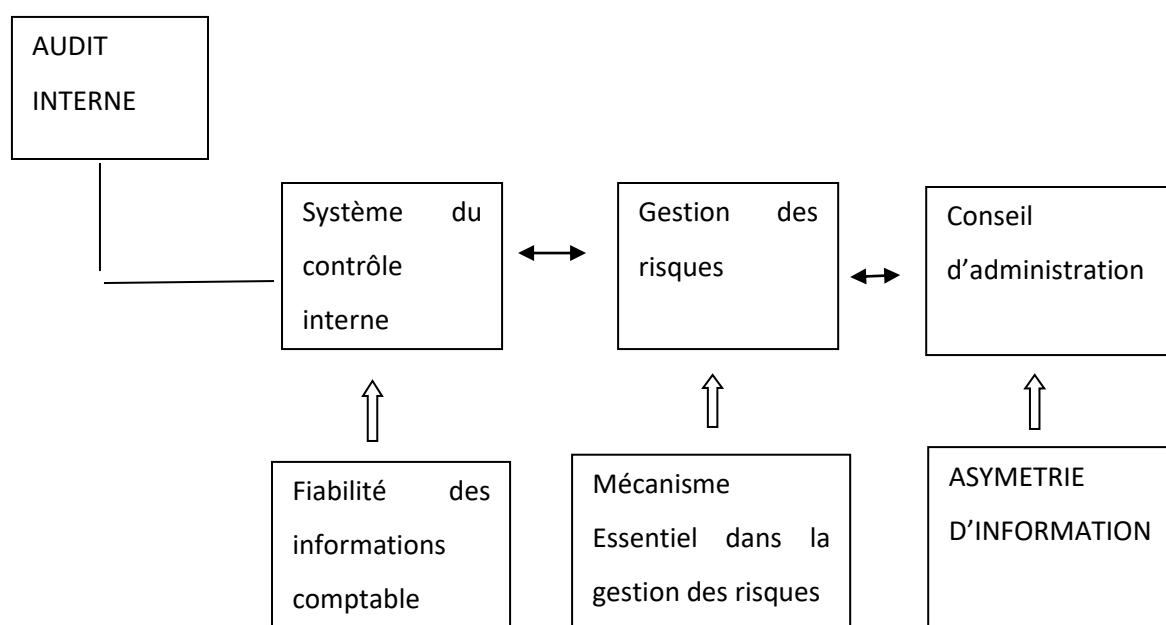
Dans ce cadre, la revue de la littérature nous a permis de distinguer deux groupes de recherches étudiants et la relation entre les mécanismes de gouvernance : Les résultats de ces études sont divergents, il semble que la relation entre ces dispositifs est complexe et possible dans les sens de substituabilité et de complémentarité (Goodwin et Kent 2006b ; Blokdijsk et al. 2006).

Cette étude a montré, d'une part, que le comité d'audit est un dispositif qui contribue au renforcement de l'indépendance des auditeurs aux parties prenantes, et d'autre part, que l'audit interne est aussi un mécanisme de gouvernance fournissant de l'information pour aider les comités d'audit dans leurs principales missions (Hilmi et Fatine, 2022).

Nous pouvons citer également le travail de Bertin et Godowski (2012) qui ont étudié l'interaction, dans le processus d'audit, entre l'audit interne, le comité d'audit et les parties prenantes. Les auteurs défendent l'idée qu'une forte interaction entre les trois acteurs du processus d'audit pourrait être source de développement d'une gouvernance cognitive en contribuant à une création de nouvelles connaissances à destination des membres du conseil d'administration de l'université. Concernant notre recherche exploratoire, nous nous focalisons, dans une approche unidirectionnelle, sur l'analyse de l'impact de l'audit interne sur le système de gouvernance en place. Cependant, compte tenu du grand nombre de mécanismes de gouvernance existants au sein des universités (Biot Paquerot, 2006; Charreaux, 1997), nous nous limitons dans cette recherche à trois mécanismes. Concrètement, nous mettons en évidence les relations théoriques entre l'audit interne et la gouvernance universitaire, la gestion des risques et les parties prenantes

Figure N°1 : Les relations théoriques entre l'audit Interne et le système de gouvernance des universités

Renforcement du système de gouvernance



Source : Auteur

2: La relation entre l'audit interne et le système de gouvernance des universités

2.1. La relation entre l'audit interne et le système du contrôle interne

Au cours des dix dernières années, le service d'audit interne a considérablement renforcé son rôle et son positionnement.

Il est aujourd'hui, comme l'ont montré les enquêtes les plus récentes, un mécanisme incontournable dans l'évaluation du système de contrôle interne.

Il est considéré comme l'un des éléments fondamentaux et nécessaire dans ce système, ils visent à améliorer et développer son efficacité et son efficience. Ceci est confirmé par plusieurs études et lois. En effet, la loi Sarbanes-Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis, oblige l'audit interne d'avoir un rôle dans la préparation de rapport de l'administration sur l'efficience et l'efficacité du système de contrôle interne au sein de l'entreprise, et c'est à travers le suivi de son fonctionnement et son évaluation qu'est informé l'administration sur les forces et faiblesses qui existent dans ce système¹.

Ainsi, la norme 2130 concernant le contrôle² « normes internationales de l'audit interne » stipule que

« L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue ».

L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs au gouvernement des universités, aux opérations et système d'information de l'organisation. The Institute of Internal Auditors, « Ifaci » « Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit interne (les Normes) »

2.2 La relation entre l'audit interne dans le management des risques

Pour rappel, la définition de l'audit interne qui a été présentée par l'Institute of Internal Auditors en 1999 et mis à jour en 2004, souligne que cette fonction considérée comme étant une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objectifs. Dans cette nouvelle approche, c'est-à-dire la nouvelle mission confiée à l'auditeur celui des conseils et d'assurance, l'auditeur peut jouer un rôle essentiel dans le management des risques. En effet, il donne au conseil l'assurance objective que la gestion des risques est efficace.

Selon L'IIA, les résultats des travaux de recherche récents ont expliqué que les membres du conseil et les auditeurs internes sont d'accord avec l'idée indiquant que les deux activités d'audit interne les plus porteuses de valeur ajoutée pour l'organisation sont les suivantes 1 :

- apporter l'assurance, objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risque et du contrôle interne fonctionne correctement

2.3 La relation entre l'audit interne et les parties prenantes

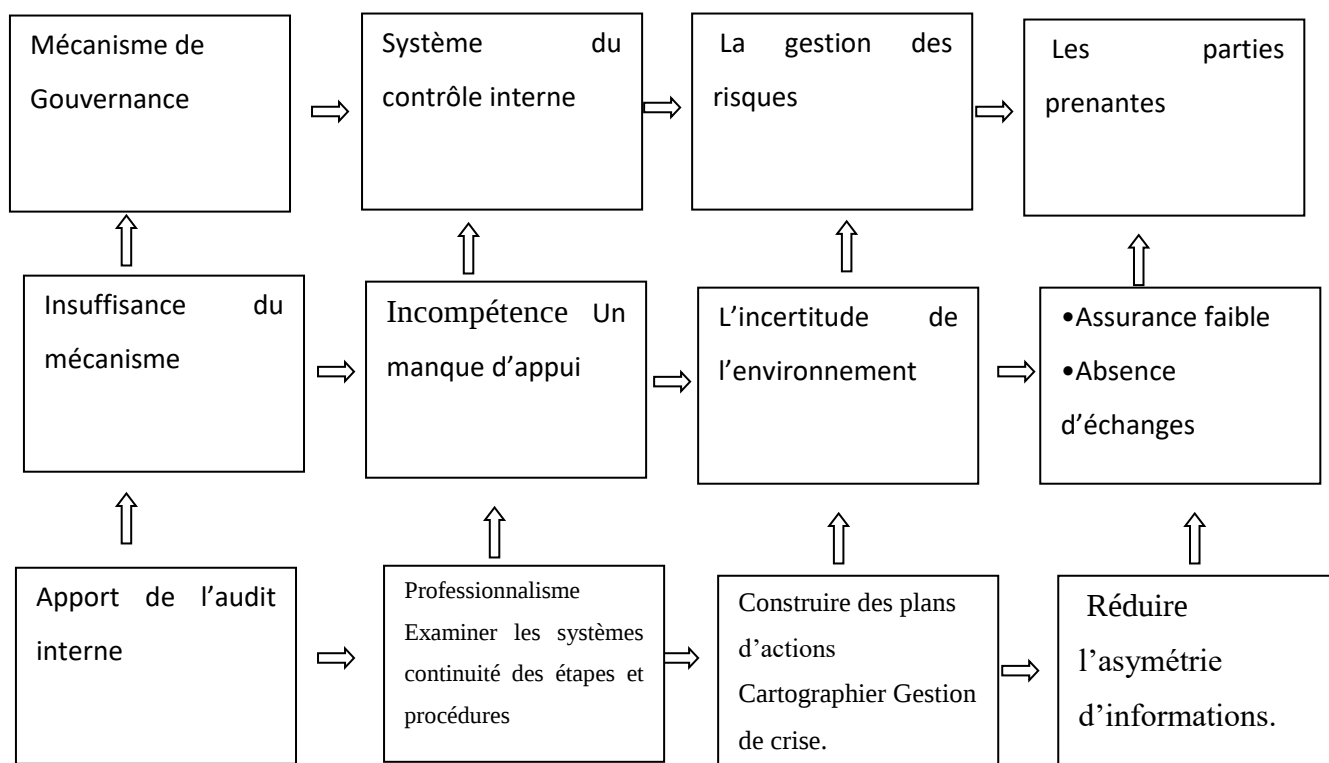
La théorie des parties prenantes se concentre sur l'effet de l'activité de l'organisation sur toutes les parties prenantes identifiables de l'organisation. Cette théorie postule que les dirigeants d'en (cadres et administrateurs) doivent tenir compte des intérêts de chaque partie prenante dans leur processus de gouvernance. Le principal argument en faveur de la théorie des parties prenantes est qu'il s'agit d'un moyen pratique, efficace, efficient et éthique de gérer les organisations dans un environnement hautement complexe et turbulent (Freeman, 1984 ; Freeman et al. 2010).

- Pratique, car toutes les organisations sont amenées à gérer leurs parties prenantes
- Efficient, car les parties prenantes qui sont bien traitées ont tendance à rendre la pareille en adoptant des attitudes et des comportements positifs à l'égard de l'organisation.
- Efficace, car elle mobilise l'énergie des parties prenantes en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Éthique, car elle implique de définir une stratégie qui tienne compte des attentes des parties prenantes afin que la gouvernance de l'université soit plus efficace et quelle agisse de manière responsable. La théorie des parties prenantes a recueilli un large soutien, depuis son apparition en 1984 par d'Edward Freeman, en raison de sa simplicité et de son application logique, même si certains auteurs comme Mainardes et al. (2011) estiment qu'il ne s'agit pas d'une théorie entièrement développée. La théorie des parties prenantes est fondée sur le fait qu'aucune organisation n'existe de manière isolée ; au contraire, chaque organisation (qu'elle soit à but lucratif ou non) existe pour diverses catégories de personnes (parties prenantes) qui ont un intérêt dans l'organisation. Les parties prenantes sont les groupes qui ont un intérêt ou un droit dans l'organisation.

L'idée qui sous-tend la théorie des parties prenantes est que ces groupes de personnes influencent les opérations de l'organisation et que, par conséquent, leur influence doit être prise en compte dans le processus de prise de décision et la gouvernance de l'organisation

Figure N°2 : Les relations théoriques entre l'audit Interne et le système de gouvernance des universités

Renforcement du système de gouvernance



3: METHODOLOGIE :

L'analyse primaire de la littérature nous a montré que de nombreuses recherches ont été menées dans le but de démontrer l'existence d'une corrélation entre l'audit interne et la gouvernance.

Cependant, la nature de la corrélation diffère selon les critères de sélection des organisations objet de l'étude. En ce sens, nous pouvons estimer que notre recherche se positionne au sein du paradigme interprétatif Il s'agit d'interpréter les faits observés.

Que nous admettons l'existence d'une relation entre les pratiques d'audit interne et la gouvernance en particulier au sein des universités.

La réalité existe en soi, et nous allons chercher à connaître cette réalité ce qui nous permet d'expliquer et de justifier la contribution de l'audit interne à atteindre la bonne gouvernance.

Tableau N°1 : LES REpondants

Entretiens /questionnaire	Les répondants : les membres du conseil d'administration et les auditeurs internes des universités	
Le recteur de l'UADB	Ibrahima FAYE	Entretien
L'auditeur interne	PAPA AMADOU MBAYE	Entretien
UADB	Professeur NDENE KA	Questionnaire
UADB	DR SOULEYEMANE BOUSSO auditeur	Entretien
UCAD	Professeur Bachir WADE	Entretien
UGB	Madame SAO Auditrice	Entretien
UCAD	Madame THIAM Auditrice	entretien
UCAD	Madame DIOUF Auditrice	Entretien
UT	Monsieur SENE auditeur	Entretien
UT	SG Monsieur DIALLO	Entretien
UT	Monsieur CISSE juriste	Entretien
UT	BAMBA LY	questionnaire
UT	MACODOU THIAM	questionnaire
UGB	Moussa Ndiaye	questionnaire
UGB	Ibrahima Ndiaye	questionnaire
UGB	Ibrahima DIOUF	questionnaire
UAM	DR KEMO BALDE	questionnaire
UAM	ABDOULAYE FAYE	questionnaire
TAOTAL		18

Source : Auteure

Les thèmes menés avec les répondants portent sur leur perception de l'introduction de l'audit interne au sein des universités, leur perception des insuffisances du système de gouvernance en place, ainsi que l'apport potentiel de l'audit interne au système de gouvernance des universités, nous allons nous focaliser sur les discours des parties prenantes impliquées dans le processus d'audit (Phillips et al 2004).

Par conséquent, nous adoptons une approche qualitative.

Cette approche permet de comprendre de façon substantielle la relation de l'audit interne avec les mécanismes de gouvernance en place grâce à des travaux d'investigations approfondies sur le terrain.

4 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RUBRIQUES DE L'ETUDE PAR UNE APPROCHE QUALITATIVE :

Compte tenu du faible taux de retour du questionnaire adressé aux administrateurs, nous avons dû recourir à des entretiens en profondeur de type semi-directif comme mode complémentaire de collecte de données auprès des auditeurs et les membres du conseil d'administration des universités publiques sénégalaises. Au terme de ces entretiens nous avons pu déterminer les grandes tendances et les enjeux du domaine étudié. Ces entretiens ont duré en moyenne une heure. Les thèmes abordés lors de ces entretiens sont contenus dans le guide d'entretien.⁵

4.1: l'audit interne dans la gouvernance, des universités publiques par l'évaluation du système de contrôle interne.

Il se compose de quatre (04) items qui tournent autour de la relation liée à la fonction de l'audit interne et du contrôle interne, et cela à travers le rôle à jouer par celle-ci dans l'évaluation de l'efficacité et l'efficience de ce système ; et de savoir l'impact de l'audit interne qui rend ce système fonctionnel selon les procédures et les dispositifs applicables dans les universités de la prémisse que l'audit interne est le contrôle des contrôles.

Ainsi, ces items comprennent

L'importance de cet outil dans la gouvernance universitaire à travers l'évaluation du système de contrôle interne.

Cette étude a permis de montrer le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance universitaire à travers la préparation d'un questionnaire qui a pour effet

⁵ 1 . OCDE., 2011, " Contrôle et audit internes : Assurer l'intégrité et la responsabilité su secteur public" rapport disponible sur l'adresse suivant: <http://www.oecd.org/governance/47638948.pdf>

⁶d'obtenir les points de vue des spécialistes dans les universités sénégalaises.

Les résultats du questionnaire nous montre plus de la moitié soit environ 70% des répondants ont déclaré tout à fait d'accord que l'audit interne assure l'existence du système de contrôle interne des universités. En effet, il montre que les auditeurs au sein des universités se sont informés sur les nouvelles taches adoptées par la fonction d'audit interne. L'auditeur interne doit être un superviseur des systèmes du contrôle interne et de fournir des conseils pertinents pour son pilotage donc permet d'atteindre les objectifs recherchés.

En ce qui concerne le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance à travers l'évaluation efficace du système de contrôle interne montrent que les répondants sont bien conscients du nouveau rôle que doit jouer l'audit interne dont ce dernier représente l'assurance de l'existence d'un système efficace de contrôle interne.

L'audit interne a jugé l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne en favorisant l'amélioration continue de l'environnement du contrôle, de l'efficacité et de l'efficience du système de contrôle par l'auditeur interne qui aide à atteindre les objectifs des universités.

L'audit interne sert à corriger le système de contrôle interne par des recommandations.

Ainsi les recommandations formulées par l'auditeur interne aident à évaluer les processus de gouvernance des universités en vue de leur amélioration

A cet effet, il aide encore à promouvoir l'éthique et assure une responsabilité efficace des performances organisationnelles.

L'audit interne permet le suivi du système du contrôle interne, ce qui signifie que, d'un point de vue des répondants, le rôle de l'audit interne ne se limite pas seulement à évaluer l'efficacité du contrôle interne, mais aussi aide une organisation à conduire des contrôles efficaces pour assurer la continuité de son bon fonctionnement en permanence,

L'activité de l'audit interne vise à promouvoir l'éthique et les valeurs appropriés au sein de l'organisation donc permet l'amélioration la continue du système du contrôle interne par les politiques de l'audit interne permettant de juger le système de contrôle interne pour améliorer la gouvernance au sein des universités.

En raison de ces politiques aident à atteindre les objectifs souhaités, tels que : la transparence, la fiabilité des informations financières il doit fournir une évaluation plus complète du processus de la gouvernance des universités.

4.2 : L'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques afin d'améliorer la gouvernance.

Cette rubrique contient quatre (04) items, dont l'importance est à travers l'évaluation des risques et la présentation des recommandations pour les corriger et les consulter. L'importance de l'audit interne dans la gestion des risques afin de parvenir à une gouvernance efficace.

La fonction d'audit interne devient plus que jamais une fonction concentrée sur la gestion des risques.

L'évaluation des risques qui sont considérés comme l'une des tâches les plus importantes de l'audit interne, il est donc nécessaire pour l'audit interne d'hierarchiser les risques les plus importants aux plus mineurs afin de diminuer les risques majeurs.

Ce qui montre l'importance du service d'audit interne qui peut aider l'université à détecter et à prévenir les risques de fraude.

En surveillant le système de gestion des risques l'université à gérer les risques en surveillant le système de gestion des risques

Ce qui signifié que les auditeurs interrogés, indiquent que ces recommandations sont nécessaires afin d'assurer le bon fonctionnement des universités en surveillant et en évaluant le système de gestion des risques.

L'audit interne s'est basé à limiter les risques à travers une cartographie des risques, ce qui signifie que cette dernière est considérée comme un moyen important afin d'aider l'auditeur de bien gérer les risques.

Les entretiens réalisés ont été tous retranscrits et ont fait l'objet de plusieurs lecteurs, pour aboutir à l'élaboration de 12 items. Cette opération a permis de cerner les propos et les thèmes reflétant les perceptions des interviewés. Pour de cette rubrique qui est considérée comme un travail préalable, notre guide d'entretien lui-même construit grâce notre questionnaire

Nous avons veillé à poser les mêmes questionnaires à nos interlocuteurs pour reproduire des réponses sur un même thème, et par conséquent garantir la validité interne de nos résultats.

Nous avons progressivement construit le tableau selon les thèmes de notre guide d'entretien Afin de regrouper les regrouper les réponses, les croiser et les rendre plus lisible

Rappelons que peu d'études ont été réalisées sur l'audit interne dans la gestion des risques afin d'améliorer la gouvernance dans les universités publiques, ce travail afin de mettre en

évidence le lien qui peut exister entre la gestion des risques et la gouvernance dans ces universités.

Ce travail a révélé que l'efficacité de la gestion des risques en milieu des universités publiques est conditionnée par la mise en œuvre de plusieurs étapes enchaînées (l'identification des risques, l'évaluation des risques, le traitement des risques et le suivi des risques).

4.3 : L'importance du service d'audit interne avec des parties prenantes.

La dernière rubrique comprend quatre (04) items qui tournent autour de la relation audit interne partie prenantes. L'objectif de l'audit interne aide la gouvernance universitaire à renforcer la confiance entre les actionnaires et les managers et aide le personnel administratif à connaître la situation de l'université à travers l'exactitude des États financiers présentés. Cette rubrique vise à savoir l'amélioration de la gouvernance des universités à travers la valeur que fournit l'audit interne aux parties prenantes.

Dans cette rubrique, nous exposons les réponses de nos interlocuteurs quant à leurs perceptions de la décision de mise en place de l'audit interne au sein des universités et l'apport de ce nouveau mécanisme au système de gouvernance en place.

Ainsi, nous avons croisé les différents mécanismes de gouvernance en place et les réponses obtenues de chaque acteur, afin de positionner les énoncés discursifs recueillis.

L'audit interne permet une présentation des informations fiables et pertinentes pour les auditeurs et les membres du conseil d'administration pour la prise des décisions stratégiques. Ceci explique bien l'importance de ces informations surtout si nous savons que les universités vivent dans un environnement complexe où les risques portent une grande partie de l'apport de l'audit interne au contrôle du Conseil d'administration dans les universités, semble que les parties prenantes représentées dans le Conseil d'administration ne perçoivent pas l'audit interne comme un mécanisme d'assurance et de réduction de l'asymétrie d'information vis-à-vis des dirigeants. Au sein du Conseil d'administration des universités et par le manque de compréhension du rôle et de la place de l'audit interne dans les universités:

Des réponses sont d'accord que l'audit interne peut contribuer à la réduction de l'asymétrie d'information pour améliorer la gouvernance et en conséquent le rapport d'audit remis par l'auditeur interne au conseil d'administration permet de réduire l'asymétrie d'information. Ce qui confirme le rattachement de l'audit interne au conseil d'administration en donnant



une plus grande indépendance que celui de son rattachement au rectorat.

L'audit interne doit prendre des mesures de suivi et d'informer le conseil d'administration de toutes les lacunes qui ont été signalées précédemment et qui n'ont pas été corrigées. Les thèmes des entretiens menés avec ces acteurs portent sur leur perception de l'introduction de l'audit interne au sein des universités, leur perception des insuffisances du système de gouvernance en place, ainsi que sur l'apport potentiel de l'audit interne au système de gouvernance.

Vérifier que le conseil d'administration est conscient de ses responsabilités dans la mise en place du système de contrôle interne.

Les résultats liés à l'importance de la fonction de l'audit interne dans la protection des droits des parties prenantes démontrent que les assurances données par l'audit interne en ce qui concerne l'intégrité, la qualité et la fiabilité de l'information financière permettent aux parties prenantes de bien connaître la situation des universités ce qui leur assurent une satisfaction. L'audit interne permet une présentation des informations fiables et pertinentes pour le comité d'audit et le conseil d'administration pour la prise des décisions stratégiques.

Les thèmes des entretiens menés avec ces acteurs portent sur leur perception de l'introduction de l'audit interne au sein des universités, leur perception des insuffisances du système de gouvernance en place, ainsi que sur l'apport potentiel de l'audit interne au système de gouvernance.

Conclusion

L'objet de cette recherche était de comprendre et d'analyser l'influence de l'audit interne sur l'amélioration de la gouvernance des universités sénégalaises. A l'issue de ce travail de recherche, nous pouvons dire, sans risque de nous tromper, que les autorités sont conscientes de l'importance que revêt l'audit interne au sein des universités, afin que ces dernières atteignent la bonne gouvernance recherchée.

Toutefois, il n'existe très peu d'études sur l'audit interne et la gouvernance des universités dans le domaine expérientiel.

La revue de la littérature effectuée dans le domaine d'audit démontre une grande richesse en ce qui concerne l'importance de l'audit interne comme un instrument de contrôle de gestion des risques et de l'asymétrie d'information dans la gouvernance universitaire



Nous avons tenté de répondre à notre problématique sur l'amélioration de la gouvernance des universités sénégalaises reposant sur un certain nombre d'éléments qui peuvent être considérés comme les principaux facteurs d'une bonne gouvernance universitaire.

Donc, notre principale contribution par rapport aux études précédentes constate que les acteurs déterminants du rôle de la fonction d'audit interne ont une influence sur la bonne gouvernance universitaire ainsi que les domaines auxquels contribue l'audit interne pour améliorer la gouvernance universitaire.

En effet, l'audit interne est perçu comme un moyen permettant de réduire l'asymétrie d'information entre le Recteur et les administrateurs, mais beaucoup plus comme un renforcement de la bureaucratie et une ouverture des portes de l'université aux intérêts

Enfin, cette recherche peut être utile pour les dirigeants des universités et les autorités de tutelle dans le sens où elle contribue à mettre en lumière l'interaction de l'audit interne avec le système de gouvernance en place.

Par ailleurs, cette recherche permet d'identifier des zones d'amélioration de l'efficacité du processus global de gouvernance des universités sénégalaises.

Comme dans toute recherche, notre étude comporte un certain nombre de limites qu'il convient de souligner en vue de mieux saisir la portée de nos résultats.

La première limite est la taille de la population, ce qui fait que les résultats que nous avons obtenus ne sont que peu extensibles.

La deuxième limite est liée à la mise en place de la fonction d'audit interne. Les structures de l'audit interne ont été installées récemment.

La troisième limite se situe au niveau méthodologique. Notre recherche a reposé sur les questionnaires et des entretiens avec les auditeurs internes des universités publiques et les membres du conseil d'administration.

Notre travail a un double intérêt, tant sur le plan académique que managérial :

- . Sur le plan académique

À travers la lecture de ce travail, le lecteur pourra comprendre l'apport de l'Audit interne dans l'amélioration de la gouvernance des universités publiques sénégalaises.

Ce travail de recherche s'inscrit dans la continuité des divers travaux qui ont traité l'audit au secteur public, et s'est fait élargir le champ de travail par rapport aux autres recherches en traitant de l'audit interne au secteur public au Sénégal particulièrement.

- . Sur le plan professionnel



Du fait que toutes les tentatives jusqu' alors menées dans les universités n'ont pas atteint les objectifs fixés, il convient de dire que notre étude vient à point nommé pour apporter une aide intellectuelle et pratique qui pourrait se servir utile pour la suite de son parcours.

Cette étude permettra aux praticiens de connaître les principales caractéristiques de l'audit interne des universités publiques au Sénégal à la lumière de la bonne gouvernance. L'objectif étant de mettre en place un audit dans le respect des principes de la bonne gouvernance, cette recherche sera d'une utilité aux décideurs publics, aux auditeurs et aux chercheurs.

BIBLIOGRAPHIE :

- Carassus D. (2008), « Les enjeux de la certification des comptes dans le cadre de la loi LRU », Revue Objectif Etablissement, n°30, p.9-11.
- Charreaux, G. (2000) « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. Cahier de recherche FARGO. » Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X Volume 4 : numéro 2 Revue CCA www.revuecca.com Page 21
- Charreaux, G. (1996). « Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In Le Gouvernement des Entreprises » Paris, Edition Economica 1997, 421-469.
- Charreaux G.(2000). « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. Cahier de recherche FARGO ». Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X Volume 4 : numéro 2 Revue CCA www.revuecca.com Page 21
- Cooper T, (2001). & Pallot .B . (2003). « Le Nouveau Management Public ». Dans Gestion et management public 2012/2 (Volume 1/n°2), pages 1 à 3
- Charreaux G. (1996). « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », Revue française de gestion, novembre-decembre, pp.50-64
- Carreaux G. (1997). Boitier, M. & Rivière, A. (2016). « Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université ». Comptabilité - Contrôle – Audit, vol. 22, n°3, p. 47-79.
- CHARREAUX G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », Cahier du FARGO, Dijon, 16 pages.
- Chappoz y & pupion P. (2012). « le new public management » Dans la Gestion et Management Public v Volume 1/n°2 pp1-3
- Chatelain-Ponroy, S. & alves H. (2017). « Is Commitment to Performance- based Management Compatible with Commitment to University », Organization Studies, SAGE Publications, p.125.
- Cooper T. (2001) & Pallot .B . (2003). « Le Nouveau Management Public ». Dans Gestion et management public 2012/2 (Volume 1/n°2), pages 1 à 3
- Goodwin, J & Kent, M. (2006). « Effort d'audit et gouvernance » Dans Recherches en Sciences de Gestion 2014/3 (N° 102), pages 151 à 170
- Paquerot-G B-(2006) « L'Paquerot offre de formation des universités » Thèse pour l'obtention du doctorat, Guillaume Biot-Paquerot



- HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc: Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, (8).
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.
- Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022). Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux : Cas de KPMG. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1).
- Hopwood .H & Stewart K. (1984). « Nouveau Management Public » Dans *Reflets et perspectives de la vie économique* 2012/2 (Tome LI), pages 83 à 99
- IIA (The Institute of Internal Auditors). (2002) « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » USA, 2004, p 10.
- LIIA, 2008. « Sarbanes-Oxley section 404 A Guide for Management by Controls Practitioners ».2 nd Edition, The Institute of Internal Auditors, p.9.
- Mignot-Gérard, S. (2012). « Le gouvernement d'une université face aux Initiatives d'Excellence : réactivité et micro-résistances ». *Politiques et management Public*, vol. 29, n° 3, p519-539. R.
- Johnson A.S. (1997). « Units of analysis for the description and explanation of personality. In R. Hogan, » (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 73–93).
- Johnson R. & Howard J. (2000). « Corporate Accountability and risk », *Tone at the Top*, Published by The Institute of Internal Auditors, Issue, p.1.
- Renard, J, (1999). *Théorie et pratique de L'audit interne* » 4ième édition, EYROLLES, Paris.2004, P 58
- Renard J. (2010). « *Théorie et pratique de L'audit interne* » 5 ième édition, EYROLLES, Paris.