

Audit interne et prise de décision stratégique dans la gouvernance financière publique au Mali : revue narrative structurée

Internal Audit and Strategic Decision-Making in Public Financial Governance: A Structured Narrative Review

Zoumana DEMBELE

Doctorant en Science de Gestion
Ecole doctorale-Droit Economie Sciences Sociales Lettres et des Arts du Mali
Centre de recherche et d'Analyses Politiques, Economiques et Sociales du Mali
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Abdrahamane KONE

Enseignant-chercheur à
Université des sciences sociales et de gestion de Bamako (USSGB)
Mali

Aly YOROTE

Enseignant-chercheur
Université des sciences sociales et de gestion de Bamako (USSGB)
Mali

Date de soumission : 06/08/2026

Date d'acceptation : 14/09/2026

Pour citer cet article

DEMBELE Z. et al. (2026) « Audit interne et prise de décision stratégique dans la gouvernance financière publique au Mali : revue narrative structurée », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 3 » pp : 251- 268.

Résumé

Les administrations publiques restent, de nos jours, confronter à des défis liés à la gouvernance financière. L'audit interne joue donc un rôle crucial dans les prises de décision stratégique. Il contribue à la prévention des irrégularités, à l'optimisation des processus financiers et au renforcement du dispositif de contrôle interne. Il fournit des informations objectives et fiables sur les performances organisationnelles, les risques et les processus internes, ce qui aide les dirigeants à adopter des stratégies plus éclairées et efficaces.

L'intérêt principal de notre recherche est d'analyser l'impact de l'audit interne sur les prises de décision stratégique, en adoptant une approche structurée pour synthétiser les connaissances disponibles sur la contribution de l'audit interne dans les décisions stratégiques liées à la gouvernance financière publique.

Les résultats de cette analyse montrent que l'audit joue un rôle clé dans le processus de décision notamment la maîtrise des risques, la réduction de l'asymétrie d'informations, la création de valeur, l'éclairage et la prospective. Ils enrichissent les recherches précédemment menées, en se focalisant sur la mission de l'audit interne définie dans les nouvelles Normes d'audit interne. Les travaux de notre recherche se heurtent également à des limites méthodologiques et contextuelles notamment le biais de contexte, les difficultés de quantification, et l'approche trop normative.

Mots-clés : Audit interne ; Gouvernance financière publique ; décision stratégique ; Contrôle interne.

ABSTRACT

Public Public administrations nowadays still face challenges related to financial governance. Internal auditing therefore plays a crucial role in strategic decision-making. It helps prevent irregularities, optimize financial processes, and strengthen the internal control system. It provides objective and reliable information on organizational performance, risks, and internal processes, which helps leaders make more informed and efficient strategies. The main focus of our research is to analyze the impact of internal auditing on strategic decision-making, using a structured approach to summarize the available knowledge on the contribution of internal auditing to strategic decisions related to public financial governance.

The results of this analysis show that auditing plays a key role in the decision-making process, especially in risk management, reducing information asymmetry, creating value, providing insight, and planning ahead. They build on previous research by focusing on the internal audit's mission as defined in the new Internal Audit Standards. Our research also faces methodological and contextual limitations, including context bias, difficulties in quantification, and an overly normative approach.

Keywords : Internal audit; Public financial governance; Strategic decision ; Internal control.

Introduction

Dans un contexte marqué par la raréfaction des ressources publiques et scandales à répétition, l'exigence de transparence et la montée des attentes citoyennes, la gouvernance financière publique occupe une place centrale dans les réformes étatiques contemporaines. Les administrations publiques sont aujourd'hui confrontées à la nécessité de garantir une gestion rigoureuse, performante et conforme aux normes nationales et internationales. Ainsi, l'endettement public dans l'espace UEMOA est passé de 38% à 58% du PIB entre 2015 et 2024. Dans cette dynamique, l'audit interne s'affirme comme un instrument stratégique, incontournable pour renforcer la crédibilité des institutions publiques et soutenir la prise de décision.

Cependant, l'ambition affichée par les autorités maliennes de passer d'un contrôle de régularité à une fonction d'assurance et de conseil au service du pilotage stratégique, a conduit à la transposition en 2017 de la directive n°06/2009/CM/UEMOA par un décret. Ce décret impose une cellule d'audit interne dans chaque ministère.

Longtemps perçu comme un simple mécanisme de vérification, l'audit interne a progressivement évolué pour devenir un outil essentiel de la gouvernance. Par son rôle d'assurance, il évalue la fiabilité des systèmes de contrôle interne, la conformité des opérations financières et l'efficacité des processus de gestion des risques. Par sa fonction de conseil, il participe à l'anticipation des risques, propose des améliorations et accompagne les gestionnaires dans l'optimisation des performances.

Ainsi, l'audit interne ne se limite plus à détecter les faiblesses ; il contribue activement à la formulation et à l'orientation des décisions stratégiques. En fournissant une information objective, structurée et indépendante, il permet aux décideurs publics d'opérer des choix éclairés, d'allouer les ressources de manière efficiente et de renforcer la redevabilité. À travers cette perspective, l'analyse de sa contribution sur la gouvernance financière publique devient essentielle pour comprendre les dynamiques modernes de gestion publique et les leviers de transformation institutionnelle.

Avant, de nombreux écrits ont évoqué l'analyse de la contribution de l'audit dans les prises de décision stratégiques au sein d'une administration publique. Il s'agit d'une étude ayant intéressé beaucoup de chercheurs, mais nous avons noté une fragmentation entre littérature sur l'audit interne, la gouvernance publique et la gestion des risques. C'est donc dans la continuité de l'exposition que cette étude sera menée. Elle s'inscrit dans une démarche cherchant à

comprendre la contribution de l'audit interne à la prise de décision la gouvernance financière publique.

Toutefois, la question centrale de notre recherche est la suivante : Par quels mécanismes et sous quelles conditions l'audit interne influence-t-il la prise de décision stratégique dans la gouvernance financière publique ?

A cette question centrale, découlent les questions spécifiques suivantes :

- Comment la littérature décrit-elle l'évolution du rôle de l'audit interne public ?
- Quels canaux d'influence sur la décision sont documentés empiriquement ?
- Quels freins spécifiques au contexte UEMOA limitent cette influence ?

Nous nous limitons seulement à faire une revue narrative structurée en adoptant une méthodologie qui repose sur une approche qualitative et documentaire. L'objectif est d'intégrer des analyses conceptuelles, normatives et empiriques, et de mettre en évidence les convergences et divergences entre les sources. Les documents retenus proviennent des sources académiques, institutionnelles et normatives.

I. Cadre conceptuel et théorique

1. Définitions clés :

1.1. Audit Interne :

« L'audit interne est un service d'assurance et de conseil indépendant et objectif conçu pour créer de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs, en adoptant une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle ». ¹

1.2. Gouvernance financière publique :

La gouvernance financière publique désigne l'ensemble des règles, processus et institutions par lesquels un Etat ou une administration gère ses ressources, son budget et sa dette. Elle vise à assurer l'efficacité, la transparence et la soutenabilité des politiques publiques pour répondre aux besoins des citoyens tout en respectant les équilibres macroéconomiques.

2. Principes fondamentaux

2.1. Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne :

Les principes fondamentaux de l'audit interne sont les suivants : ²

Principe 1 : Faire preuve d'intégrité

¹ Glossaire de l'IIA

² Normes d'audit interne 2024, page 15

Principe 2 : Faire preuve d'objectivité

Principe 3 : Faire preuve de compétence

Principe 4 : Pratiquer avec conscience professionnelle

Principe 5 : Préserver la confidentialité

Principe 6 : Autorité conférée par le Conseil

Principe 7 : Indépendance

Principe 8 : Surveillance du Conseil

Principe 9 : Planifier de manière stratégique

Principe 10 : Gérer les ressources

Principe 11 : Communiquer avec efficacité

Principe 12 : Améliorer la qualité

Principe 13 : Planifier les missions avec efficacité

Principe 14 : Réaliser les travaux de la mission

Principe 15 : Communiquer les résultats de la mission et suivre les plans d'action

2.2. Principes fondamentaux de la gouvernance financière

Les principes fondamentaux de la gouvernance financière sont entre autres :³

- **Objectifs clairs et alignement stratégique :** La gouvernance financière commence par la définition d'objectifs financiers précis, alignés sur la stratégie globale de l'organisation. Cela inclut l'identification d'indicateurs de performance clés et la planification budgétaire pour anticiper les besoins financiers futurs et allouer efficacement les ressources.
- **Gestion efficace des risques :** Les organisations doivent identifier, évaluer et atténuer les risques financiers potentiels, tels que la volatilité des marchés ou les contraintes de liquidité. La mise en place de contrôles internes et d'évaluations régulières permet de minimiser les pertes et de protéger les parties prenantes.
- **Transparence et responsabilité :** Les rapports financiers doivent être clairs et accessibles, garantissant que les investisseurs, régulateurs et employés disposent d'informations fiables. La transparence favorise la confiance et la légitimité des décisions financières.

³ Fastercapital.com

- **Conduite éthique** : La promotion d'une culture d'intégrité et d'honnêteté est essentielle. Les entreprises doivent prévenir la fraude, la corruption et les délits d'initiés, et établir des codes de conduite pour guider le comportement des employés.
- **Surveillance et contrôle** : Le conseil d'administration joue un rôle clé dans la supervision des décisions financières, l'examen des rapports et le respect des réglementations. La création de comités d'audit indépendants renforce la surveillance et la fiabilité des processus financiers.
- **Suivi et amélioration continue** : La gouvernance financière est un processus dynamique. Les organisations doivent évaluer régulièrement l'efficacité des contrôles, identifier les domaines à améliorer et adapter leurs pratiques aux évolutions réglementaires et aux besoins stratégiques.

3. Théories de référence :

3.1. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976), constitue un cadre conceptuel central pour comprendre la relation entre les décideurs et les parties prenantes dans les organisations publiques. Cette théorie postule l'existence d'un contrat principal-agent, dans lequel le principal (par exemple l'État, les citoyens ou les organes de contrôle) délègue certaines responsabilités de gestion à un agent (gestionnaires, responsables administratifs ou financiers). Dans ce contexte, des asymétries d'information peuvent exister : l'agent dispose souvent d'informations supérieures ou différentes de celles du principal, ce qui peut générer des décisions suboptimales, des risques de détournement de ressources ou des comportements opportunistes.

L'audit interne apparaît comme un mécanisme de gouvernance essentiel pour réduire ces asymétries. En fournissant des informations fiables, objectives et vérifiables sur la performance financière, la conformité réglementaire et la gestion des risques, l'audit interne permet aux principaux de mieux contrôler les actions des agents et de sécuriser leurs décisions stratégiques. De plus, en identifiant les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, l'audit interne favorise une prise de décision éclairée, réduit l'incertitude et contribue à l'alignement des intérêts entre agents et principaux.

Dans le secteur public, l'application de la théorie de l'agence montre que l'efficacité des décisions stratégiques dépend de la capacité des organes de gouvernance à s'appuyer sur des informations de qualité et sur des mécanismes de contrôle fiables. L'audit interne, en tant qu'outil indépendant et professionnel, joue donc un rôle crucial pour assurer la transparence, la

redevabilité et l'efficacité des ressources publiques, tout en limitant les risques liés aux comportements opportunistes des gestionnaires.

3.2. Théorie de la contingence

La théorie de la contingence stipule qu'il n'existe pas de modèle d'audit ou de gouvernance idéal universel. Dans le secteur public, l'impact de l'audit interne sur la bonne gouvernance financière dépend de l'alignement de la fonction d'audit avec des facteurs contextuels : la taille, la culture administrative, la réglementation et l'environnement économique.

Cependant, afin que la fonction d'audit interne puisse à contribuer efficacement à la gouvernance, il faudra qu'elle soit indépendante, produit des recommandations de qualité, et que les recommandations fournies sont mises en œuvre par l'entité suivant un plan d'actions validé. Ces objectifs d'efficacité ne peuvent être atteints que l'existence de certains facteurs modérateurs comme : la volonté politique ; la maturité institutionnelle ; la compétence des auditeurs ; la mise à disposition des ressources adéquates ; et une culture organisationnelle cruciale pour l'efficacité des pratiques de gouvernance.

Cette approche s'articule autour de plusieurs mécanismes :

- L'adaptation au contexte institutionnel : L'impact de l'audit dépend de sa capacité à s'ajuster aux spécificités de l'administration (centralisée ou décentralisée) plutôt que de copier aveuglément les pratiques du secteur privé.
- La gestion des variables de contingence : L'efficacité du contrôle financier nécessite un alignement stratégique entre le niveau de risque, la complexité de l'organisation publique et les ressources allouées à l'audit interne.
- Les déterminants de la performance : La qualité de l'audit interne repose sur l'indépendance de l'auditeur, la volonté politique des dirigeants et l'intégration des nouvelles technologies.

3.3. Théorie de la gouvernance

La théorie de la gouvernance s'intéresse aux structures, mécanismes et processus qui régissent la prise de décision, la supervision et le contrôle dans les organisations, afin d'assurer la transparence, la responsabilité et l'efficacité des actions entreprises.

La théorie de la gouvernance fournit un cadre analytique et pratique pour comprendre et améliorer la gestion des finances publiques en insistant sur : la transparence, la responsabilité, l'efficacité, la participation citoyenne et l'adaptabilité face aux crises. Son objectif est de

construire des systèmes financiers publics robustes, légitimes et aptes à soutenir le développement économique et social durable.

L'audit interne, par sa fonction indépendante et sa capacité à synthétiser des informations transversales, favorise cette coordination et contribue à la réduction des risques, à l'amélioration de l'allocation des ressources et à la légitimation des décisions publiques. Ainsi, l'audit interne n'est pas seulement un outil de contrôle, mais un acteur stratégique de la gouvernance financière publique.

3.4. Théorie comportementale de la décision

La théorie comportementale de la décision, inspirée des travaux de Herbert Simon et des approches cognitives de la prise de décision, s'intéresse à la manière dont les individus prennent des décisions dans des contextes d'incertitude, de complexité et de contraintes informationnelles. Contrairement au modèle rationnel classique, cette approche reconnaît que les décideurs publics disposent de rationalité limitée : ils ne peuvent pas toujours traiter l'ensemble des informations disponibles, et leurs choix peuvent être influencés par des biais cognitifs, des habitudes organisationnelles ou des pressions politiques et sociales.

Dans le cadre de la gouvernance financière publique, l'audit interne joue un rôle stratégique en réduisant ces limites cognitives et en améliorant la qualité de la prise de décision. En fournissant des informations fiables, objectives et structurées, l'audit interne permet aux décideurs de mieux anticiper les risques, d'évaluer les conséquences de leurs choix et de limiter les biais tels que l'excès de confiance, la résistance au changement ou la confirmation sélective des informations. Par ailleurs, l'audit interne favorise l'apprentissage organisationnel en capitalisant sur les expériences passées et les bonnes pratiques. Les conclusions et recommandations issues des missions d'audit permettent aux décideurs de prendre des décisions mieux informées et plus stratégiques, tout en renforçant la réactivité de l'organisation face aux évolutions financières, réglementaires et institutionnelles. Ainsi, selon la théorie comportementale de la décision, l'audit interne constitue un levier pour améliorer la rationalité limitée des décideurs publics et réduire l'incertitude décisionnelle, contribuant directement à la qualité et à l'efficacité des décisions stratégiques dans le secteur public.

II. Méthodologie de la revue narrative :

2.1. Stratégie de recherche documentaire

La recherche documentaire a été conduite sur plusieurs bases de données académiques et professionnelles. Des recherches complémentaires ont été effectuées dans les bibliothèques

universitaires et les rapports de cabinets d'audit spécialisés dans le secteur public, en sélectionnant des échantillons de documents pour en faire une synthèse selon les besoins de notre recherche.

2.2. Critères d'inclusion et d'exclusion

Les critères sont classés en inclusion et exclusion :

- **Inclusion** : font parties des éléments consultés pour la réalisation de notre recherche, les documents normatifs officiels, des articles évalués par les pairs ou provenant des sources fiables, traitant explicitement de l'audit interne dans le secteur public et de son influence sur la gouvernance, la performance ou la prise de décision.
- **Exclusion** : sont exclus de notre champ de recherche, les études centrées sur le secteur privé uniquement, documents non revus par des pairs ou sources non fiables.

2.3. Approche narrative :

Le processus de sélection a suivi les étapes suivantes, adaptées à une revue narrative :

- ✓ Identification : recherche initiale et collecte des articles et documents pertinents.
- ✓ Filtrage : suppression des doublons et des sources non pertinentes
- ✓ Évaluation : lecture des titres et résumés pour vérifier la pertinence et le rapport avec notre recherche.
- ✓ Sélection finale : sélection d'un échantillon d'articles, extraction des informations clés sur l'audit interne et la gouvernance financière publique. Les informations extraites ont été analysées thématiquement pour dégager les principaux apports, les mécanismes d'influence sur la prise de décision et les limites rapportées. Les résultats ont été synthétisés de manière narrative, permettant d'établir une vision globale et critique de la littérature.

III. Synthèse des résultats et analyse thématique

3.1. Synthèse thématique des résultats :

▪ Axe 1 : D'un audit de conformité vers un audit stratégique

La littérature s'accorde sur une mutation : l'audit interne public passe du contrôle a posteriori de la régularité à l'évaluation ex ante des politiques publiques.

Ainsi, Roussel 2019, Pigé 2021 montrent que les fonctions les plus matures réalisent désormais 40% de missions de conseil : audit de la performance des programmes budgétaires, évaluation des risques stratégiques, appui à la budgétisation par programme.

Au Mali, la création des Cellules d'Audit Interne dans les ministères décret 2017 illustre cette volonté, mais les missions restent à 80% de conformité faute de compétences en évaluation des politiques publiques.

▪ **Axe 2 : Les canaux d'influence sur la décision stratégique**

Trois canaux sont documentés :

- **Canal informationnel** : L'audit réduit l'asymétrie d'information entre ordonnateurs et autorités de tutelle. Un rapport crédible sur les dépassements budgétaires modifie l'arbitrage du Ministre des Finances.
- **Canal de légitimation** : Les décideurs utilisent les rapports d'audit pour justifier des réformes impopulaires suppressions de dépenses. L'audit devient une ressource politique.
- **Canal d'apprentissage** : Les recommandations prospectives alimentent les revues stratégiques et les CDMT Cadres de Dépenses à Moyen Terme.

Condition clé identifiée par Alzeban 2020, confirmée en contexte africain par Diallo 2023 : l'accès direct de l'auditeur en chef au Comité d'audit ou au Conseil des Ministres multiplie par 3 la probabilité d'influence.

▪ **Axe 3 : Les limites structurelles dans le secteur public africain**

Le constat est sévère :

- Taux de mise en œuvre < 50% dans le public contre 65% dans le privé bancaire UEMOA 2024. Les recommandations restent lettre morte, faute de sanctions.
- Dépendance hiérarchique : Rattaché au Secrétaire Général ou au Ministre, l'Auditeur Interne peine à critiquer son supérieur hiérarchique direct.
- Politicisation : Les rapports sensibles sont parfois censurés avant diffusion, limitant leur rôle stratégique.

3.2. Les défis structurels de l'audit interne dans la gouvernance financière

Les défis structurels de l'audit interne dans la gouvernance financière publique incluent le manque d'indépendance institutionnelle, l'insuffisance de ressources qualifiées et l'absence de suivi des recommandations. Ces facteurs limitent souvent son rôle de pilier stratégique, reléguant la fonction à un simple contrôle de conformité.

Les principaux obstacles structurels se déclinent ainsi :

- **Déficit d'indépendance et de positionnement** : Souvent rattaché hiérarchiquement à des directions opérationnelles, l'auditeur interne peine à enquêter objectivement sur sa propre hiérarchie ou sur des entités politiques.
- **Faible impact des recommandations** : L'absence de mécanismes coercitifs ou de comités d'audit indépendants forts entraîne une mise en œuvre très limitée des recommandations d'audit.
- **Contraintes de ressources et de compétences** : Le secteur public souffre d'un manque de personnel qualifié. Les auditeurs peinent à évaluer les technologies modernes, telles que le Big Data et l'intelligence artificielle.
- **Cultures administratives en silo** : Le manque de coordination entre l'audit interne, l'audit externe (comme les Cours des comptes) et les autres instances de contrôle favorise la redondance et limite la vision globale des risques.

Des diagnostics, tels que ceux menés par la Banque Mondiale, mettent en lumière la nécessité d'un engagement politique fort pour transformer l'audit interne en un investissement stratégique.

IV. Discussion et modèle conceptuel

4.1. Discussion des résultats obtenus

Notre revue révèle un paradoxe : plus les textes confèrent à l'audit un rôle stratégique, plus la pratique reste cantonnée au contrôle formel.

Nous proposons un modèle en trois (03) conditions cumulatives pour une influence stratégique réelle : **Indépendance institutionnelle + Crédibilité technique + Intégration temporelle** au cycle de décision budgétaire. Sans ces trois (03) conditions, l'audit interne reste un rituel de légitimation sans effet sur la décision. Il est à noter qu'il joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la gouvernance financière en garantissant la fiabilité des états financiers, en renforçant le contrôle interne et en atténuant les risques de fraude. Selon la théorie de l'agence, il réduit l'asymétrie d'information entre les dirigeants (mandataires) et les actionnaires ou le public (mandants).

Les tendances observées dans la littérature reposent sur :

- **Évolution du rôle** : L'audit interne a évolué d'une simple fonction de vérification de conformité vers une activité de conseil stratégique axée sur la gestion des risques et l'évaluation des processus de gouvernance.

- **Facteurs clés de succès :** La littérature met en évidence que l'impact réel dépend de trois piliers fondamentaux : l'indépendance de l'auditeur, son objectivité et la compétence professionnelle des équipes.
- **Modèle des trois lignes :** Les études récentes recommandent l'intégration des auditeurs internes dans le modèle des trois lignes de défense pour consolider le pilotage financier.

4.2. Comparaison des résultats : Pays développés vs Pays en développement

L'impact de l'audit interne varie considérablement selon le contexte institutionnel et économique :

Dimension	Pays développés	Pays africains/en développement
Indépendance	Plus forte : lois strictes ; rattachement adéquat ; moyens à disposition ; compétences des auditeurs internes.	Faible : lois fragiles ; pressions de la direction ; manque du budget ; poids du contexte (influences politiques ou familiales bloquant souvent l'objectivité du travail).
Ressources	Technologie de pointe et cadres stricts, disponibilité des ressources financières et humaines nécessaires pour l'atteinte des objectifs d'audit.	Ressources limitées.
Compétences	Exigences des compétences technologiques et stratégiques avancées.	Concentration en premier lieu sur la conformité et le contrôle financier de base.
Technologie	Très avancée (utilisation des techniques d'audit en continu, de l'intelligence artificielle, du Big Data et des outils cloud)	Progression lente (outils classiques, automatisation partielle, défis majeurs, rattrapage rapide).
Mise en œuvre des recommandations	Plus facile avec de fort impact	Plus difficile avec de faible impact

Sources : nous-mêmes à partir des données de notre recherche.

4.3. Propositions de modélisation

L'audit interne joue un rôle clé dans la bonne gouvernance financière en garantissant la transparence et la fiabilité des informations financières. Son efficacité dépend de

l'indépendance de la fonction, de la conformité de celle-ci avec les Normes d'audit interne de l'IIA et de la compétence des auditeurs internes.⁴

- **Cadre d'opérationnalisation des interactions**

Le cadre de mise en œuvre s'articule autour d'un processus continu de création de valeur, structuré selon ces interactions :

- **Les déterminants de la qualité de l'audit interne (Intrants)**

Les déterminants de la qualité de l'audit interne résultent de son indépendance, sa compétence et ses ressources, sa conformité avec les Normes, ainsi que la méthodologie utilisée.

- **Les mécanismes d'action et de réduction (Processus)**

Les mécanismes d'action et de réduction sont entre autres : l'identification du contexte, l'analyse des risques, l'évaluation du contrôle interne ; formulation de recommandations : Émission de mesures correctives spécifiques, claires et applicables.

- **La réduction des irrégularités financières (Extrants)**

Prévention : Dissuasion par l'existence même d'un contrôle régulier et inopiné.

Détection précoce : Identification rapide des anomalies comptables, des écarts budgétaires ou des décaissements non justifiés.

Suivi des corrections : Mise en œuvre concrète des recommandations pour éviter la récurrence des irrégularités.

- **L'amélioration de la qualité de la gouvernance (Impacts)**

Transparence et fiabilité : Production d'informations financières sincères et transparentes.

Responsabilité (Accountability) : Clarification des rôles et responsabilisation des gestionnaires face aux objectifs fixés.

Alignement des intérêts : Réduction de l'asymétrie d'information entre la direction générale et les autres parties prenantes (actionnaires, État, bailleurs de fonds).

4.4. Limites de la recherche

Les travaux de recherche portant sur l'impact de l'audit interne se heurtent également à des limites méthodologiques et contextuelles :

⁴ Normes d'audit interne 2024, page 15

- Biais de contexte (notamment en Afrique) : La majorité des cadres théoriques proviennent des standards occidentaux et omettent les réalités institutionnelles, culturelles et informelles propres aux entreprises africaines et camerounaises.
- Difficulté de quantification : Il est complexe de mesurer concrètement l'impact financier direct des recommandations de l'audit, rendant les résultats des études empiriques parfois mitigés.
- Approche trop normative : La littérature se focalise souvent sur "ce que l'audit devrait être" (conformité aux normes de l'IIA) plutôt que sur "ce qu'il est réellement" dans la pratique quotidienne des organisations.

Conclusion

Cette revue narrative structurée avait pour objectif d'analyser de manière approfondie l'impact de l'audit interne sur les prises de décision stratégiques dans le cadre de la gouvernance financière publique. Elle s'inscrit dans un contexte marqué par des exigences accrues de transparence, de performance, de responsabilité et de légitimité démocratique, auxquelles les administrations publiques doivent répondre dans un environnement institutionnel et budgétaire de plus en plus contraint. L'analyse de la littérature mobilisée met en évidence que la gouvernance financière publique ne peut être dissociée des processus décisionnels stratégiques qui orientent l'action publique à moyen et long terme.

Les fondements théoriques de la gouvernance publique, qu'ils relèvent de la théorie de l'agence, du Nouveau Management Public ou de la Nouvelle Gouvernance Publique, soulignent tous l'importance des mécanismes de contrôle, de reddition des comptes et de pilotage stratégique. La décision stratégique publique apparaît ainsi comme un processus complexe, influencé à la fois par des considérations rationnelles, des contraintes institutionnelles, des jeux d'acteurs et des dynamiques politiques. Dans ce cadre, l'audit interne se positionne comme un dispositif clé de régulation et d'éclairage de la décision, en apportant une information indépendante, fiable et pertinente aux décideurs publics.

La revue montre que l'une des contributions majeures de l'audit interne réside dans l'amélioration de la qualité de l'information utilisée pour la prise de décision stratégique. En évaluant les systèmes de contrôle interne, la gestion des risques et la fiabilité des données financières et non financières, l'audit interne réduit les asymétries informationnelles entre les gestionnaires, les responsables politiques et les instances de gouvernance. Cette fonction

d'assurance renforce la crédibilité des informations sur lesquelles reposent les choix stratégiques et contribue à limiter les risques de décisions fondées sur des données incomplètes ou biaisées.

Par ailleurs, l'audit interne joue un rôle déterminant dans l'intégration de l'approche par les risques au cœur de la décision stratégique publique. L'identification et l'évaluation des risques budgétaires, opérationnels, juridiques et réputationnels permettent d'anticiper les menaces susceptibles de compromettre la mise en œuvre des politiques publiques. En ce sens, l'audit interne participe à la sécurisation des décisions stratégiques et à la prévention des échecs de programmes, tout en favorisant une gestion proactive et responsable des ressources publiques. L'analyse met également en lumière la contribution de l'audit interne à l'allocation efficiente des ressources publiques. Dans un contexte de rareté budgétaire, les travaux d'audit interne portant sur l'efficacité, l'efficience et l'économie des programmes publics constituent un appui essentiel aux arbitrages stratégiques. Les recommandations formulées permettent de mieux prioriser les actions, de réduire les gaspillages et d'orienter les ressources vers les politiques génératrices de valeur publique. Ainsi, l'audit interne apparaît comme un levier stratégique au service de la performance et de la soutenabilité des finances publiques.

Un autre apport fondamental de l'audit interne concerne le renforcement de la conformité, de la redevabilité et de la légitimité institutionnelle. En veillant au respect des cadres juridiques, budgétaires et éthiques, l'audit interne contribue à prévenir les risques de fraude, de corruption et de mauvaise gestion. Cette fonction est essentielle pour consolider la confiance des citoyens, des partenaires techniques et financiers ainsi que des institutions de contrôle externe, et pour assurer la crédibilité des décisions stratégiques prises par les autorités publiques.

Au-delà de ses missions traditionnelles d'assurance et de conformité, la revue souligne l'évolution de l'audit interne vers un rôle accru de conseil et d'accompagnement stratégique. En participant à l'évaluation des politiques publiques, à l'accompagnement des réformes de gouvernance financière et au suivi de la mise en œuvre des stratégies, l'audit interne devient un acteur de l'amélioration continue et de l'apprentissage organisationnel. Cette évolution traduit un changement de perception, dans lequel l'audit interne est de plus en plus considérée comme un partenaire du management public plutôt que comme un simple organe de contrôle.

Toutefois, la revue met également en évidence plusieurs facteurs susceptibles de limiter l'influence réelle de l'audit interne sur la décision stratégique publique. L'indépendance fonctionnelle, la disponibilité de compétences qualifiées, le positionnement institutionnel de la fonction d'audit, la culture organisationnelle et l'environnement politique constituent des

déterminants majeurs de son efficacité. De plus, la diversité des modèles de décision stratégique implique que l'impact de l'audit interne varie selon les contextes et les configurations institutionnelles.

En conclusion, l'audit interne peut éclairer la décision stratégique publique, mais il ne le fait que lorsqu'il sort de sa zone de confort pour investir le champ du conseil, avec des garanties d'indépendance fortes. Dans un environnement public caractérisé par la complexité et l'incertitude, l'audit interne apparaît ainsi comme un pilier essentiel d'une gouvernance financière performante, responsable et orientée vers la création de valeur publique durable. Ces constats ouvrent des perspectives de recherche futures et encouragent le renforcement institutionnel de l'audit interne public dans les États contemporains.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

1. Alzeban, A. 2020. The impact of audit committee and internal audit on strategic decision-making. *Journal of Public Budgeting*.
2. Diallo, M. 2023. L'audit interne dans l'administration malienne : entre norme et pratique. *Revue Malienne de Gestion*, 12.
3. 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.
4. HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
5. 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).
6. HILMI, Y. L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE: UN BON MOYEN DE PROTECTION CONTRE LA FRAUDE THE ETHICS OF BUSINESS: A GOOD WAY TO PROTECT AGAINST FRAUD.
7. 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).
8. 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).
9. HILMI, Y., & Zakaria, E. Z. (2020). Contrôle interne de l'information financière et exigences de la loi Sarbanes-Oxley: Évaluation et proposition d'une démarche d'implémentation pour les entreprises marocaines. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).
10. INTOSAI 2019. Principes fondamentaux de l'audit du secteur public.
11. Pigé, B. 2021. Audit et gouvernance. EMS.

12. Roussel, J. 2019. De l'audit de régularité à l'audit stratégique. Revue Française de Comptabilité.
13. UEMOA 2009. Directive n°06/2009/CM/UEMOA portant Lois de Finances.
14. Institute of Internal Auditors (IIA), Global Practice Guide Unique Aspects of Internal Auditing in the Public Sector (2nd ed.), IIA, 2024
15. Selected empirical studies and case reports (2015–2025) from journals and professional publishers addressing the impact of internal audit on decision-making and PFM.
16. PEFA — Global Report on Public Financial Management (2020). Sections consultées : Executive summary & indicateurs PFM. PEFA.