

Impact De L'Audit Interne Sur La Performance Des Entreprises

Cas de la SODEFOR

BIONGO LONZA Stéphane

Département de Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economique et Gestion, Université de Kinshasa (UNIKIN)

Kinshasa, République Démocratique du Congo

stephanebiongo86@gmail.com

Auteur Correspondant : BIONGO LONZA Stéphane, stephanebiongo86@gmail.com



Résumé - Dans ce présent article, nous avons voulu montrer l'importance qu'a l'audit interne dans le processus de la performance d'une entité économique. Il est essentiellement question de démontrer sur base des états financiers de la SODEFOR comment sa performance, efficacité et efficience dépend du coup de l'audit.

En effet, bien qu'autour de l'entreprise, il peut y avoir des risques d'ordre naturels et autres, mais l'audit reste dans la plupart des cas un outil très efficace pouvant aider nos dirigeants de bien gérer leurs structures économiques toute en minimisant les coûts afin de ramener avec aisance un résultat escompté à la fin de chaque exercice comptable ; en d'autres termes, l'audit nous sert de guide pour une performance durable.

Mots-clés : Audit interne, performance, entreprise, SODEFOR

Abstract– This article seeks to emphasize the crucial role of internal auditing in enhancing the overall performance of an economic entity. Specifically, the study aims to demonstrate, through the analysis of SODEFOR's financial statements, how its level of performance, efficiency, and effectiveness is significantly influenced by the quality and scope of internal audit activities.

Although enterprises may be exposed to various forms of risk—natural, operational, or managerial—internal auditing remains, in most cases, a highly effective mechanism that assists decision-makers in ensuring sound governance and optimal resource management. By identifying inefficiencies, strengthening internal controls, and supporting strategic decision-making, auditing enables organizations to minimize costs and achieve their expected outcomes at the end of each fiscal period.

In essence, internal audit functions as a strategic instrument for sustainable organizational performance, guiding management toward greater transparency, accountability, and long-term value creation.

Keywords: Internal Audit, performance, Enterprises, SODEFOR

INTRODUCTION

C'est au cours des années 50 que la notion de risque imprégnait la gestion de l'Etablissement, le risque à cette époque était couvert par les assurances ; des années 70 ont vu les risques s'élargir à toutes les pertes liées à l'exploitation ; mais dans les années 80, le risque s'est doté d'une fonction appelée gestion des risques.

Pendant longtemps la fonction contrôle de gestion s'occupait de la mise en œuvre de la stratégie c'est-à-dire sans se préoccuper des risques et des incertitudes qui peuvent remettre en cause cette stratégie c.à.d. la raison d'être de l'entreprise. Aujourd'hui l'environnement dans lequel évoluent les entreprises est turbulent, il est caractérisé par des changements économiques,

techniques, sociaux ou politiques qui sont des facteurs de risques pour l'entreprise. Ce sont ces turbulences, porteuses de risques qui préoccupent les managers.

Les risques liés à l'entreprise peuvent provenir de l'extérieur et même de l'intérieur de l'entreprise ; quand ils proviennent de l'intérieur de l'entreprise, c'est à cause généralement de la mauvaise conduite de la mise en œuvre de la stratégie, autrement dit l'inadéquation entre le déploiement et les objectifs stratégiques, ou bien la rareté des ressources ... Quand ils proviennent de l'extérieur ils sont liés aux changements de toute nature de l'environnement de l'entreprise tels que : l'apparition de nouveau concurrents, nouvelles technologies, des risques sont donc inéluctables ; aucune entreprise n'est censée ignorer les risques qui l'entourent. Elle doit les identifier, les comprendre et les maîtriser au mieux, et ce dès la phase de l'élaboration de sa stratégie, c'est-à-dire de définition des domaines d'activités stratégiques.

Notre travail concerne l'impact de l'audit interne sur la performance de la SODEFOR. Dès lors, la problématique de cette étude est la suivante : comment la performance de l'entreprise peut-elle dépendre de son contrôle interne ?

Par ailleurs, l'objectif de cette analyse est de connaître le rôle que joue l'audit interne face à la performance de la Sodefor qui est une entreprise privée de droit.

Hormis l'introduction, cet article, il est partagé en trois petites sections qui sont :

- **Définitions conceptuelles**
- **Méthodologie abordée**
- **Présentation des données et Conclusion**

SECTION I : DEFINITIONS CONCEPTUELLES

I.1. Audit

D'une manière générale, l'audit est l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion motivée responsable et indépendante par référence à un critère de qualité.

Fondamentalement, il existe une extrême diversité de risques en entreprise ; parmi eux, les risques stratégiques qui sont dits majeurs dans le sens où ils sont de nature à remettre en cause directement la raison d'être de l'entreprise ou sa pérennité. La fonction contrôle de gestion est une fonction de Co-pilotage de l'entreprise, son évolution a fait qu'elle s'est élargie dans ses préoccupations en intégrant la notion de risque dont les conséquences négatives pèsent sur la performance de l'entreprise et réduisent sa capacité à évoluer.

W. Bishop définit l'audit en insistant sur l'indépendance, l'élargissement du rôle de l'auditeur et le conçoit « comme une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre des objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management de risque de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

➤ **Différence entre Audit Opérationnel et Audit Interne**

L'audit interne consiste à observer, étudier et analyser la situation des comportements des faits des structures et des documents sociaux par rapport à des référentiels internes à l'entreprise. Il permet donc de révéler les écarts, de rechercher les causes, d'étudier leurs conséquences ou implications de relever les risques de l'entreprise de manière à mieux les maîtriser, les supprimer et assurer les suivis des procédures de contrôle interne.

L'audit interne se confond parfois avec le contrôle interne, le contrôle interne est un processus interne à l'entreprise et continu, mise en place au sein de toutes les activités d'une entreprise. Il ne s'agit pas d'un service ou d'une activité à part entière, en revanche, l'audit interne est une activité qui a lieu à posteriori et de façon ponctuelle. Il a pour but d'aider les responsables d'une entreprise à exercer leur responsabilité. Ces deux conceptions réductrices de l'audit opérationnel au contrôle des comptes ont été

dépassées par les auditeurs eux-mêmes. Il s'agit d'approches récentes développées par des associations d'auditeurs suites aux menaces pouvant entraîner la disparition de la fonction.

➤ **Différence entre Audit Opérationnel et Audit Externe**

Il n'en reste pas moins que la notion d'audit opérationnel est plus large que celle d'audit externe dans ce sens de l'auditeur opérationnel peut s'étendre même à la Direction Générale. Dans ce cas, l'auditeur doit être obligatoirement quelqu'un qui n'est pas membre de l'entreprise pour respecter le principe de l'indépendance. Ainsi l'auditeur opérationnel peut être interne ou externe selon le cas, alors que l'auditeur interne est par définition un membre du personnel de l'entreprise. Caractériser la fonction audit opérationnel permet de l'éclairer comme le note Jacques Renard en traçant ses frontières par rapport à d'autres activités qui sont similaires par rapport à d'autres fonctions qui existent dans l'entreprise et qui lui sont juxtaposées. D'une façon générale, on trouve les objectifs de l'auditeur interne dans ceux de l'auditeur opérationnel ; l'un et l'autre en poursuivant la performance.

La confusion est née du fait que la principale demande de l'audit opérationnel est née à partir de celle de l'audit externe qui est un audit financier et comptable. Mais actuellement il y a une distinction nette entre les deux fonctions tant du point de vue des démarches et des finalités. L'audit externe est défini comme une fonction indépendante de l'entreprise et dont la finalité est donc de porter une opinion sur les comptes et résultats de l'entreprise.

Il faut noter par ailleurs que, L'audit externe est souvent exercé par un cabinet indépendant et s'intéresse à la manière dont l'entreprise ou ses entités définissent ses objectifs, les respectent, utilisent les moyens mis à la disposition de ses dirigeants. Cet audit se déroule dans ce cas dans le cadre d'une mission égale ou contractuelle.

➤ **Différence entre L'audit Opérationnel et Audit Financier**

L'audit financier intéresse les actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies et traitements comptables, informations financier publié par l'entreprise. Il étudie en même temps les actions qui ne sont pas engagées par les comptables, mais s'y intéresse en tant qu'élément déterminant la fiabilité, la pertinence, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière sur laquelle il doit formuler un jugement.

L'audit financier en terme claire et simple est un examen critique de la qualité de l'information financière destinée aux tiers. Permet alors de vérifier et de certifier que les comptes sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière et comptable de l'entreprise. Il est effectué généralement à deux occasions:

- Lors d'une mission légale comme celle du commissaire aux comptes visant à certifier les comptes : (certification avec réserve, sans réserve, non certification...
- Lors d'une mission contractuelle ou volontaire initiée par l'entreprise pour des raisons spécifiques.

➤ **Différence entre L'audit interne et Audit de Performance**

Comme nous l'avons dit ci-haut, l'audit interne étudier et analyser la situation des comportements des faits des structures et des documents sociaux par rapport à des référentiels internes à l'entreprise ; tandis que l'audit de performance est

I.1.1. Approche Classiques ou des Consultants

Il s'agit d'approches souvent influencées par les grands cabinets d'expertises comptables qui utilisent les démarches traditionnelles qui s'appuient sur l'audit financier et comptable. D'abord, pour la conception dite classique, l'audit opérationnel assumer par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la Direction. C'est une conception qui est issue de la théorie de l'agence. L'audit opérationnel est vu comme un dispositif qui permet à l'entreprise d'atteindre un certain nombre d'objectifs comme l'appréciation de l'exactitude et de la fiabilité de l'information comptable, la sécurité des actifs, l'efficacité. Alors que, l'association Française des auditeurs et consultants internes IFACI en sigle assimile l'audit opérationnel à l'audit interne et conçoit ce dernier comme « une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par un service pour examiner et évaluer ses activités. L'auditeur n'est plus donc celui qui apprécie seulement une situation passé par rapport à des normes rigides, mais il

est aussi celui qui propose des solutions les plus sûres, les plus efficaces et les plus efficaces. Il est celui qui conseille mais aussi qui anticipe sur les risques au regard de son savoir-faire de ses connaissances de l'entreprise et de l'environnement ce que les anglosaxons désignent par « doingt the right thing » et « doingt the right » pour insister sur le souci d'efficacité et d'efficience. C'est cette définition qui a été adoptée par l'IIA (the institut of international auditors : IIA) cette approche est partagée par l'IFACI.

I.1.2. Approches Managériales ou Modernes de L'audit

Aussi avons-nous noté une approche plus récente qui est managériale développée par Jean Charles Becour et H.Bouquin qui considèrent l'audit opérationnel comme une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes qui lui permettent d'examiner en toute objectivité toutes les actions dans un processus sans privilégier leur conséquence sur la tenue des comptes. Autrement comme le disent Becour et Bouquin, l'audit opérationnel a pour rôle de juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risque qui peuvent survenir et diminuer la capacité de l'entreprise à définir des objectifs clairs, précis, à les atteindre et à apprécier leur opportunité. Il juge donc la manière dont l'entreprise fixe ses objectifs, les respects « préserve, alloue tous les moyens nécessaire pour ses fins ». Il s'inscrit dans une perspective stricte au domaine, à l'entreprise, à l'environnement. En conséquence, il est tout un processus d'identification des problèmes.

I.2. Performance

La performance est un déterminant de la pérennité de l'entreprise. Comme l'objectif primordial de toute création d'une entreprise c'est d'assurer sa pérennité dans un environnement de plus en plus risqué, l'entreprise doit être performante et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel. La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui est difficile à définir, il ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. D'après Phillip Lorino(2012) «est performant dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Les performances sont évaluées par un ensemble de critères retenus par l'entreprise et consignés dans un document établi par les contrôleurs de gestion et destinés aux responsables qui peuvent analyser les écarts entre les objectifs et les résultats pour décider des actions correctrices parmi les éléments qui constituent l'environnement du contrôle interne, on trouve la fonction audit interne. L'audit interne consiste à observer, étudier et analyser la situation des comportements des faits, des structures et des documents sociaux par rapport à des référentiels internes à l'entreprise cela permet de relever les écarts, de rechercher les causes d'étudier leurs conséquences ou implication afin de relever les risque de l'entreprise de manière assurer un contrôle interne pertinent.

A cet effet, nous allons présenter trois classifications de performance qui montrent cet aspect multidimensionnel.

1. Performance comme un couple valeur coût ici l'organisation est considérée performance performante lorsqu'elle parvient à un équilibre entre l'efficacité l'efficience et pertinence tout en étant viable financièrement elle était considérée comme objectif principal du contrôle de gestion. Maadani Martine et SAID Karim « Management et pilotage de la performance, édition Hachette, Paris, 2009, P.28. Lusthaus Charles et all, « Evaluation organisationnelle ; cadre pour le l'amélioration de la performance presses universitaire Laval centre de recherche pour le développement international, Ottawa, 2003, P 41.

2. Performance Globale selon BARET, est définie comme étant l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales dans le même ordre d'idée, GRAUD Françoise at all, contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2e éd, éd gualino, Paris 2004, P. 65-68, énumèrent les composantes de la performance globale comme intégration dans les fonds ethniques, accès au marché des capitaux, Rentabilité, solvabilité et parts de marché.

3. Performance durable, selon Chappelletti, la performance durable « se compose de trois dimensions : performance économique, performance sociale et environnementale. Si la performance économique repose sur les indicateurs comptables et financiers, la performance sociale et environnementale nécessite des indicateurs qu'altimétriques de la méthode socio-économique mis en œuvre par Henri Savall.

1.3 Entreprise

Selon John Lwandu, (2015). Une entreprise est une entité économique organisée qui par la combinaison de facteurs de production, produit les biens et services pour un marché déterminé en poursuivant les objectifs multiples. Elle aussi une action

d'entreprendre, c'est-à-dire comme une initiative, une conduite de façon volontaire et organisée en vue d'atteindre un objectif économique. En analysant ces deux définitions données par les chercheurs ci-haut, nous pouvons conclure que l'entreprise est la combinaison des facteurs de production par l'homme, en vue d'obtenir les biens et services susceptibles faisant l'objet d'une vente, en vue de partager un bénéfice qui pourra en résulter.

SECTION II. METHODOLOGIE

Comme toute œuvre scientifique, cet exercice nous a fait recourir à une méthodologie qui repose sur deux volets essentiels. D'une part, une recherche documentaire en se basant particulièrement sur des ouvrages de base pour comprendre l'aspect théorique du contrôle de gestion et des risques qui entravent la performance et aussi, nous avons eu accès à une documentation interne propre à la SODEFOR. D'autre part, pour traiter le cas pratique, nous avons élaboré une enquête composée d'un questionnaire ; ce questionnaire a été adressé au service contrôle de gestion qui figure au sein de la Direction planification, contrôle de gestion et audit. Deux catégories des personnes nous ont aidé pour bien comprendre la situation interne de la SODEFOR, la première a eu lieu avec les autorités de l'entreprise qui n'ont pas hésité de tout dire. Et en fin, nous étions face aux travailleurs qui eux aussi n'ont pas manqué des mots pour expliquer les difficultés rencontrées à l'exercice de leur profession.

Ce sujet, large qu'il soit, ne pouvait jamais être abordé sans recourir aux pensées des autres chercheurs, et c'est la revue de la littérature. Nous allons dans cette analyse procéder, expliquer les différents concepts qui concourent notre thème afin de bien assimiler et permettre aussi à ceux qui nous liront de s'approprier des connaissances. Ainsi, le contrôle de gestion a évolué afin d'accompagner la stratégie et piloter la performance globale et aider les organisations à définir et mettre en place les changements nécessaires pour atteindre cette performance en réponse à des opportunités à saisir ou à des risques à anticiper ou réduire.

SECTION III PRESENTATION DES DONNEES ET CONCLUSION

III.1 Présentation des données de la Sodefor

La présentation chiffrée des indicateurs de performance recherchée dont le chiffre d'affaires, la marge brute, l'excédent brut d'exploitation et le résultat net d'exploitation pour mettre en avant la valeur et la rentabilité de la SODEFOR sur base des états financiers allant de la période de 2012 à 2015.

Tableau n°1 : chiffre d'affaire en CDF

Rubriques	2012	2013	2014
Marge brute	-	102.813.968	100.000.000
Vente produits	29.372.495.749	33.740.406.670	29.372.495.749
Travaux facturés	11.233.277.312	11.233.277.312	11.233.277.312
Chiffre d'affaire (1) +(2) +(3)	40.605.773.061	45.076.497.950	40.705.773.061

Source : calculs effectués sur base des états financiers

Le chiffre d'affaire étant le montant de ventes des biens et services opérée, par une entreprise au cours d'un exercice comptable. A ce sujet, nous constatons que la SODEFOR avait réalisé un chiffre d'affaire excellent en en 2013 par rapport aux autres années.

Tableau n°2 : excédent brut d'exploitation en CDF

Rubriques	2012	2013	2014
Valeur ajoutée	-15.928.736.960	-41.744.771.887	-28.668.725.310
Charge du personnel	32.468.982.778	45.356.557.846	32.468.982.778
EBE= (1) – (2)	-48.397.719.738	-87.101.329.733	-61.137.708.088

Source : logiciel GRETLL

L'EBE demeure jusqu'à la preuve du contraire un indicateur très satisfaisant de la performance économique de l'entreprise ; du moment qu'il est indépendant de la politique d'amortissement, de provision, d'endettement et des éléments exceptionnels, il est resté l'indicateur par excellence de la performance. Durant ces trois années sous analyse, nous avons constaté la SODEFOR a réalisé un EBE négatif, ce qui veut essentiellement dire que l'entreprise a difficulté liées à sa politique d'endettement, elle ne pas en bref en mesure de constituer les provisions nécessaires pouvant lui permettre à renouveler son outil de production et rémunérer ses bailleurs de fonds.

Tableau n°3 : Résultat net en CDF (RNE)

Rubriques	2012	2013	2014
Résultat d'activ. Ordinaire	-42.471.689.732	-73.091.862.896	-55.211.678.082
Résultat hors act. Ordinaire	481.746.882	719.326.745	481.746.882
RNE= (1) – (2)	-41.989.942.850	-72.372.536.151	-54.729.931.200

Source : nos propres calculs sur base de des états financiers

Il faut signaler selon cette logique que le résultat de l'exercice demeure l'indicateur le plus le plus meilleur de la rentabilité de l'entreprise ; cependant, une entité est considérée potentiellement rentable si son résultat net est positif et provient en grande majorité des éléments courant (d'exploitation). Il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entité au cours de l'exercice considéré.

Pour le cas qui nous concerne, nous constatons que la SODEFOR après répartition, il lui reste rien au niveau de l'entreprise, d'où il n'y a pas vraiment d'exploitation dans l'entreprise qui peuvent en retour constituer le résultat de l'exercice.

III.2. Conclusion

Cette ébauche qui parle de l'audit et performance de la SODEFOR constitue un guide par excellence pouvant aider les praticiens comme soubassement dans la mesure où elle décrit un cas d'espèce. A ce sujet, il faut noter que le développement organisationnel et technique des entités au temps actuel incite à des efforts de performance toujours plus grands. Mais ceci ne suffit pas, pourtant, sans une gestion dont l'efficacité ne peut être acquise, que par la mise en œuvre et la conjonction des plusieurs mécanismes de contrôle de l'environnement de l'entité.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entité passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ces activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entité doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, un système de contrôle interne, piloter et assister par l'audit interne. En effet, la fonction audit interne est un mécanisme servant à entretenir et à booster l'efficacité du système du contrôle interne ainsi qu'à la performance de l'entreprise.

Dans ce parcours l'objectif ultime est celui de montrer l'apport et importance de l'audit interne face à la performance de la SODEFOR, partant du principe selon lequel, la performance de l'entreprise est une alliance entre efficience et efficacité, c'est-à-dire que lorsque les opérations de l'entreprise deviennent de plus en plus efficace et efficiente du fait que la direction générale mette davantage l'accent sur la conception du contrôle toute en réduisant ses coûts, ceci entraîne des impacts positifs sur la performance de l'entreprise.

La SODEFOR est une entreprise d'exploitation forestière, l'une la plus ancienne du secteur dans la province de Mai-Ndombe et considérée aujourd'hui comme l'une des respectueuses du code forestier. Elle fait pourtant l'objet des biens des critiques, notamment de ne pas avoir assuré le développement de cette province. Elle représente autour de 9,8 millions d'hectares sur les 12 millions que compte la province de Mai Ndombe, soit 6% du couvert forestier national. Selon une étude menée dans le même sens, publiée en 2021, la majorité de bois transformé par la SODEFOR provient des provinces de Mai Ndombe (81,10%), et de la Mongala (14,74%) et de la Tshopo (4, 16%).

Par ailleurs, la SODEFOR estime qu'elle n'a pas à faire l'impossible. Il faut savoir en outre qu'elle est une société privée, et continue d'insister qu'elle ne donnerait plus du courant à la population car elle risquerait de travailler avec perte; la FORESCOM le

faisait dans le temps c'est parce qu'elle était une entreprise de l'Etat. Elle rejette en bloc toutes formes d'allégations et confirme qu'elle fait de son mieux pour respecter les cahiers de charge signé au regard de fonds alloué ou généré par des forêts. L'autoévaluation des années antérieures montre que bien qu'un niveau de réalisation de 54, 55% mais qu'il restait un montant autour de 20.997\$ pour finaliser les différents chantiers à travers la province. Beaucoup ignore que les écoles construites par la SODEFOR doivent être mécanisées et ensuite bénéficiées les subventions accordées par le pouvoir public comme toute école œuvrant sur le territoire national. Selon Jacques Bolanzima, président de la communauté IBETE, assure que la SODEFOR a bien réalisé des infrastructures dans trois villages, tout ça remonte de son cahier de charges établi en 2007. Par exemple, à Isongo Bolia, en 2012, il a été renouvelé encore avec deux nouvelles clauses. A Bolia, elle a construit des bâtiments mais sans des travaux de finissage, c'est-à-dire il y a des écoles qui manquent des portes et fenêtres, par contre, la SODEFOR justifie cela par le fait que le fond de développement n'était pas suffisant suite aux choix des communautés de terminer d'autres infrastructures qui étaient plus prioritaires.

La SODEFOR en tant que complexe industriel de la grande taille dont la création remonte de 1959, n'est pas dotée des outils classiques contribuent roulement au pilotage et à la gestion des risques. La SODEFOR fait face aux risques stratégiques liés à sa performance pour affronter la concurrence sur le marché.

Au regard de tout ce qui précède, les dirigeants de ladite société doivent tenir compte de ce qui suit :

- 1) Tenir de séminaires et formations pour tout le personnel de l'entité afin d'illustrer le rôle de l'audit interne dans les esprits de tout agent ;
- 2) Faire occuper à la fonction audit interne la place importante au sein de l'organisme car elle considérée comme ossature de gestion qui vient à l'amélioration de du fonctionnement de l'entreprise ;
- 3) Mettre en relation étroite le conseil d'administration et les auditeurs internes afin de favoriser de plus en plus l'indépendance des auditeurs internes pour un environnement favorable dans le service ;
- 4) Procéder à un recrutement du personnel de qualité et efficace ;
- 5) Favoriser la rémunération des agents.

REFERENCES

- [1]. LORINO Phillip, BOURGUGNON Annick cité dans MARION Alain et al, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes », Edition Dunod, Paris, 2012, 87Pages ;
- [2]. Alain MIKOL, « les audits financiers », comprendre le mécanisme du contrôle légal, éd. D'organisation, 1999, 175pages ;
- [3]. Jacques RERARD, « théories et pratiques de l'audit interne », 10^{ème} éd., 2017, 90 pages.
- [4]. Madani Martine et SAID Karim « Management et pilotage de la performance, édition Hachette, Paris, 2009,128pages
- [5]. Lusthaus Charles et al, « Evaluation organisationnelle ; cadre pour le l'amélioration de la performance presses universitaire Laval centre de recherche pour le développement international », Ottawa, 2003,141pages ;
- [6]. GRAUD Françoise et al, contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2^{ème} éd gualino, Paris, 2004,1065pages
- [7]. Stéphanie Thiery-dubuisson « l'audit interne » éd. La découverte, paris, 2004, 90pages ;
- [8]. Elisabeth BERTIN « audit interne, en jeux et pratiques à l'international », édition Eyrolles, 2007, 200pages
- [9]. Séminaire de l'audit interne, atelier audit, 21-22 Mai 1995, Annaba, Belgacem, ENF
- [10]. Abderaouf Yaich, le pilotage du système de contrôle interne : démarche outils et rôle de l'expert-comptable, Tunisie.