Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 5 : Numéro 2

Nécessité des pratiques d'audit interne dans les collectivités décentralisées du district de Bamako

Need for internal audit practices in the decentralized communities of the District of Bamako

BALLO Issa
Enseignant-chercheur
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Faculté des sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
issasballo@yahoo.fr

DIABATE Adama
Enseignant-chercheur
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)
adamadiabate2001@yahoo.fr

GUINDO Laya Amadou
Enseignant-chercheur
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Faculté des sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
layaamadou@yahoo.fr

Date de soumission : 01/03/2022

Date d'acceptation : 22/04/2022

Pour citer cet article :

BALLO. I et al. (2022) « Nécessité des pratiques d'audit interne dans les collectivités décentralisées du district de Bamako », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 469 - 493

Résumé

Cet article est consacré à l'introduction des pratiques d'audit interne dans la gestion des collectivités décentralisées afin d'améliorer leur performance. L'atteinte de l'objectif passe par la réponse à la question qui s'intitule pourquoi intégrer des pratiques d'audit interne dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako ? Il s'agit pour nous d'opter pour la méthode quantitative pour confirmer ou infirmer les hypothèses. La sélection de notre échantillon est faite par choix raisonnés. Il faut noter que notre échantillon est composé de sept collectivités décentralisées du District de Bamako. Sur un échantillon de quarante et neuf responsables, trente et deux d'entre eux ont répondu au questionnaire. Les données ont fait l'objet d'une analyse bivariée descriptive accompagnée par des tests de khi-deux. Les principaux résultats obtenus montrent que le contrôle existant dans les collectivités décentralisées du District de Bamako ne favorise pas le développement local à hauteur de souhait et qu'il est nécessaire de doter ces collectivités d'un outil plus adéquat et performant. Nos résultats indiquent également que la fonction d'audit interne apparaît comme l'outil permettant de renforcer le système de contrôle. Nos résultats aident les autorités communales à introduire les pratiques d'audit interne dans leur gestion afin de l'améliorer.

Mots clés : Audit interne ; contrôle interne ; collectivité décentralisée ; performance ; management.

Abstract

This article is devoted to the introduction of internal audit practices in the management of decentralized communities in order to improve their performance. The achievement of the objective requires the answer to the question which is entitled why integrate internal audit practices in the management of decentralized communities of the District of Bamako ? It is for us to opt for the quantitative method to confirme or invalidate the hypothèses. The selection of our sample is made by reasoned choice. It should be noted that ours ample is made up of seven decentralized communities in the District of Bamako. Out of a sample of forty-nine managers, thirty-two of them answered the questionnaire. The data were subjected to descriptive bivariate by chi-square. The main results obtained show that the existing control in the decentralized communities of the District of Bamako does not promote local development to the extent desired and that it is necessary to provide these communities with a more adequate and efficient tool. Our results also indicate that the internal audit function appears as the tool to strengthen the control system. Our results help municipal authorities to introduce internal audit practices into their management in order to improve it.

Keywords : Internal audit ; internal control ; decentralized community ; performance ; management.

Introduction

La prise de conscience des pays d'Afrique francophones d'entamer le processus de décentralisation afin, d'accroître la démocratie locale, de rapprocher les services publics des populations et de promouvoir le développement local à travers une approche participative, a conduit à l'appropriation de la décentralisation par le Mali à travers la Constitution de la troisième République du 25 février 1992 (Diarra, 1995). Cette Constitution a donné une place centrale à la décentralisation à travers le renforcement du cadre institutionnel et juridique concernant les collectivités territoriales. Sur cette base, des lois organiques ont permis le découpage administratif et territorial suivant : 08 régions, 49 cercles 703 communes et le District de Bamako (Sonia, 2010).

Ainsi, depuis 2002, les collectivités décentralisées du District de Bamako, comme les autres collectivités, sont légalement chargées de la gestion du développement économique, social et culturel. Pour ce faire, l'Etat doit leur assurer un transfert progressif des compétences et des ressources financières nécessaires en vue de soutenir le renforcement de capacités, de gouvernance et de gestion locale. En ce sens, la Loi n° 93-008 modifiée par la Loi n°96-056 du 16 Octobre 1996, déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales, dispose que « tout transfert de compétences à une collectivité doit être accompagné du transfert concomitant par l'Etat à celle-ci des ressources et moyens nécessaires à l'exercice normal de ces compétences » (Lois et Décrets de la décentralisation au Mali, 6ème Edition 2009).

Cependant, il existe de nombreux blocages du processus de transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités territoriales : le transfert des compétences amorcé depuis 1997 n'est toujours pas effectif dans le cadre de l'administration générale des collectivités décentralisées. D'ailleurs, ce transfert de compétences et de ressources de l'Etat aux collectivités décentralisées du District de Bamako pose beaucoup de problèmes en termes de prise de décision et de gestion efficace des ressources humaines et financières. Ces problèmes résultent en partie de l'inefficacité de la politique de gestion des ressources ; du faible rendement des services administratifs locaux et de l'absence d'outils de pilotage des risques, donc de l'inadaptation du système de contrôle existant. Ils sont susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur la performance de ces collectivités. De ce fait, il résulte le besoin pressant des pratiques d'un système de contrôle plus efficace permettant d'améliorer la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako. L'audit interne apparaît à cet effet, comme cet outil précieux de contrôle.

L'audit interne en tant qu'activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités (Alazard & Separi, 2001), contribue à améliorer le dispositif de contrôle existant des collectivités décentralisées à travers le renforcement de leur système de contrôle. L'instauration des services d'audit interne dans les collectivités territoriales du Mali a été inscrite dans le Plan d'Action Gouvernemental pour l'Amélioration et la Modernisation de la Gestion des Finances Publiques II (PAGAM/GFP) du Mali au point 3.2.10.1. Intitulé « fixer les critères et normes pour la mise en place d'un service d'audit interne au sein d'un département ministériel ou d'un service public » (Rapport final, 2016).

Dans cet article, nous voulons expliquer l'inadaptation des pratiques actuelles de contrôle dans les collectivités décentralisées du District de Bamako et la pertinence des pratiques d'audit interne dans leur gestion.

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, notre problématique s'articule autour de deux questions fondamentales à savoir : quelles sont les pratiques actuelles de contrôle dans les collectivités décentralisées ? pourquoi l'audit interne doit-il être intégré dans la gestion des collectivités décentralisées ?

Afin de mieux élucider ces questions posées, nous avons formulé deux hypothèses qui sont les suivantes : (1) les pratiques actuelles de contrôle dans les collectivités décentralisées du District de Bamako seraient inadaptées ; (2) l'inadaptation du dispositif actuel de contrôle dans les collectivités décentralisées du District de Bamako nécessiterait l'introduction des pratiques d'audit interne en leur sein.

Dans ce travail, nous avons cherché à mener une recherche quantitative préconisant une vérification ou une non vérification sur le terrain. Nous cherchons à diagnostiquer le contrôle actuel dans les collectivités décentralisées du District de Bamako dans un premier temps et dans un second temps, à mettre en exergue la nécessité des pratiques d'audit interne dans ces collectivités.

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, notre recherche sera structurée de façon suivante : la première partie est consacrée à la revue de la littérature sur l'audit interne, la deuxième partie traite la méthodologie de la recherche, quant à la troisième, elle met en exergue les résultats et la discussion de la recherche.

1. Revue de la littérature

Cette partie de notre article consiste à présenter d'abord, l'origine du terme audit, ensuite l'évolution de la fonction d'audit interne, par la suite, sa définition, ses objectifs et sa relation avec le contrôle interne et enfin, l'audit interne et la performance.

1.1. Origine du terme audit

Le point de départ de l'audit remonte depuis des siècles avant notre ère. Raffegeau & Dufils P. de Menonville, (1994) expliquent l'origine du mot audit en ces termes : historiquement, les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'antiquité. Les Sumériens du deuxième millénaire avant Jésus Christ (J.C.) avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques. Le fameux code d'Hammourabi ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales, mais mentionnait explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter des normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication financière. Plus tard, dès le III^{e} siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin audire qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet, compte de leur mission devant une assemblée constituée « d'auditeurs ».

Bertin (2007), n'en reste pas en marge et donne son avis sur l'origine de l'audit. Selon elle, le mot audit, qui nous vient du latin audire, c'est-à-dire « écouter », a pour ancêtre en France, le commissariat aux comptes, institué par la loi du 24 juillet 1867. Le commissaire aux comptes avait alors pour rôle la vérification des comptes. On parla de révision des comptes avant de lui préférer le terme d'audit qui a une connotation plus valorisante. Progressivement, le terme d'audit connut un élargissement à la fois horizontal et vertical en raison de l'image de rigueur qu'il véhicule, des risques qu'il parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il accompagne, des économies qu'il permet de réaliser, de l'instabilité de l'environnement, de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser. Tous ces caractères associés au mot audit ont fortement contribué à son développement et à sa généralisation. Obert & Mairesse, (2009), quant à eux, expliquent l'audit comme un travail permettant à l'expert-comptable d'exprimer une opinion indiquant si les comptes présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de l'entité et les résultats de ses opérations (ou sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle), conformément au référentiel comptable identifié. S'agissant de Cohen (1994), il trouve qu'il convient de replacer, brièvement, l'audit

par rapport aux autres fonctions essentielles du management de l'organisation, et de préciser en particulier la différence entre cette notion et celle du contrôle. Toute organisation poursuit des objectifs qu'elle désire atteindre en mettant en place une structure, en déterminant des activités à réaliser, en y allouant des moyens, et en définissant des processus et des procédures qui permettent de faire fonctionner l'ensemble harmonieusement. La direction de l'organisation aura comme préoccupation essentielle de s'assurer que les moyens mis en œuvre le sont avec économie, à détecter dans ce cadre la fraude ou le gaspillage et plus positivement, à s'assurer que les résultats seront réalisés conformément aux objectifs.

Par la suite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales. Ce n'est cependant, qu'à partir du XIXe siècle que ces pratiques se sont développées de manière systématique tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes, en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'il connaît actuellement (Carpenter & Dirsmith 1993). Les procédures de contrôle interne ont pour finalité d'assurer les responsables de l'organisation que les objectifs sont atteints. Elles n'ont en réalité pour but d'améliorer le fonctionnement de la structure dans laquelle elles s'intègrent. Il faudrait alors, un système de contrôle qui contrôle les procédures internes. L'audit interne intervient ainsi comme le contrôle du contrôle interne.

1.2. Evolution de la fonction d'audit interne

Il est important de comprendre les racines de l'audit interne et la manière dont il s'est développé au fil des années (Pickett, 2003). Il est normal que toute activité, y compris une activité de contrôle telle que l'audit interne, naisse à la suite de besoins émergents. Bien qu'il ait des racines anciennes, l'audit interne n'était pas reconnu comme un processus important par de nombreuses entreprises et leurs vérificateurs externes jusque dans les années 1930 (Robert, 2009). L'audit interne a commencé d'abord comme le travail d'une seule personne consistant notamment à effectuer une vérification indépendante des factures avant le paiement. Ensuite, il est devenu une fonction administrative qui comprend la garantie de l'exactitude des listes et des procédures, ainsi que la vérification des états financiers des organisations.

Pendant la crise économique de 1929 aux États-Unis, les organisations qui confiaient la certification de leur situation financière à des auditeurs externes, étaient obligées d'internaliser leurs travaux en leur sein afin de réduire les coûts de ces travaux. Ce qui a conduit à l'émergence

du concept d'audit interne. Les services d'audit interne ont été également créés afin de réduire l'asymétrie d'information entre les actionnaires et les gestionnaires, tandis que le travail des auditeurs externes restait celui de certifier les états financiers.

En 1941, l'Institute of Internal Auditors (IIA) a été créé et cela a été un tournant décisif dans l'évolution de l'audit interne. A cette date, 24 personnes aux États-Unis ont pris conscience qu'elles venaient de créer une fonction nouvelle et ont décidé de l'organiser. C'est après cette date que l'audit interne est entré dans sa phase d'or d'évolution, au cours de laquelle les organisations ont commencé à s'intéresser à ses pratiques. Mais, il a fallu attendre 1978 pour voir apparaître des normes professionnelles (Renard, 2017). L'évolution de la fonction d'audit interne doit se faire d'abord, au niveau du concept d'audit interne ensuite, au niveau de la pratique par les professionnels d'audit. Courtemanche (1991), a une autre vision sur le développement de l'audit interne. Il mentionne en outre, à travers la théorie de la planification stratégique, que la vision la plus durable de l'audit interne fait appel au statu quo, car la vision de base établie en 1941 n'a pas beaucoup changé. Malgré beaucoup de déclarations faites sur le concept d'audit interne, il continue d'être une activité d'évaluation interne qui exerce un contrôle plus large sur les états financiers de l'organisation.

L'IFACI[1] en 2012, précise que « la stratégie permet de fixer la mission de l'organisation et les bénéfices attendus, tout en définissant les critères de prise de décision et d'actions ». Pour l'auditeur, la stratégie permet d'affecter les ressources en vue de la réalisation des objectifs définis dans la vision et la mission.

La pratique de l'audit interne a connu plusieurs étapes à travers l'histoire : selon Courtemanche, (1991), « la pratique de l'audit était considérée comme un rôle de conformité traditionnel de l'audit » ; cependant, depuis plus de 30 ans, l'auditeur joue un « rôle de renforcement ». Actuellement, le rôle de l'audit interne devrait impliquer à la fois l'amélioration du système de contrôle interne et la fourniture de services à valeur ajoutée (Teck-Heang & Ali, 2008). Etant donné que l'origine de l'audit interne se trouve dans le domaine du contrôle financier, dans les premières périodes de son existence, aujourd'hui la fonction d'audit interne est chargée, d'évaluer et d'apprécier l'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle interne et de faire des propositions pour son amélioration continue. Le rôle de la fonction d'audit interne selon la norme 2100 de l'IIA, est d'évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de

[1] IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

management des risques et de contrôle, et contribue à leur amélioration sur la base d'une approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques (Pickett, 2010).

De nos jours, l'auditeur interne doit comprendre à la fois son propre rôle de contrôle ainsi que la nature et la portée d'autres types de contrôles, car le rôle spécial de la fonction d'audit interne est d'aider à mesurer et à évaluer ces autres contrôles (Brink & Witt, 1982). Cela représente l'une des façons dont l'audit interne apporte de la valeur à l'organisation ; et en évaluant les fonctions de gestion. Elle permet à l'organisation de devenir à la fois plus efficace dans l'utilisation des ressources et plus efficace dans la production de bien ou de services. Il est donc important d'évaluer la fonction d'audit interne dans la mesure où la direction l'utilise pour apporter des améliorations dans ces domaines.

Sur le plan légistique, il existe une loi qui a affecté l'importance des services d'audit interne pour toutes les parties intéressées. Aux États-Unis, une évolution particulière a été la Loi de 1977 sur les Pratiques de Corruption à l'étranger, tandis que la loi sur l'inspection générale a constitué une autre évolution légistique importante (Brink & Witt, 1982). Ces dernières années, l'accent croissant mis sur la responsabilité des entreprises a conduit à une volonté d'ouverture accrue dans la manière dont les entreprises privées et le secteur public gèrent et communiquent leurs performances aux principales parties prenantes (Pickett, 2003). Cette croissance a considérablement contribué à l'émergence de la gouvernance d'entreprise, qui à son tour a forcé les entreprises à mettre l'accent sur l'importance de l'audit en général et de la mise en place des services d'audit interne en particulier dans les organisations privées ou publiques.

La gouvernance des entreprises se préoccupe de la façon dont les apporteurs de capitaux, permettant de financer les sociétés, garantissent la rentabilité de leur investissement (Shleifer, & Vishny, 1997). Elle est considérée comme l'ensemble des mécanismes qui encadrent le processus de création de la valeur pour les apporteurs de capitaux. Elle concerne les domaines suivants : les organes de gestion et de contrôle, le droit des actionnaires, la transparence et la diffusion de l'information notamment sur les rémunérations.

Aujourd'hui, toutes les organisations privées ou publiques doivent instaurer les pratiques d'audit interne pour l'amélioration de leur système de contrôle.

1.3. Définition et objectifs de l'audit interne

Dans cette partie, nous allons donner dans un premier temps, la définition de l'audit interne, puis ses objectifs et enfin sa relation avec le contrôle interne.

1.3.1. Définition de l'audit interne

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente (Renard, 2016). Selon Ait Lemqeddem H & Chouay J (2020), elle bénéficie d'une définition en premier lieu qui est universelle et officielle, à savoir celle publiée par l'Institute of internal auditors : « 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, et contribue à créer de la valeur ajoutée. 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 d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

Cette définition insiste sur l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne. L'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes permettent d'accomplir leur mission d'audit en toute liberté et sans aucune influence. La définition insiste également sur l'assurance, c'est-à-dire, l'audit interne assure l'organisation que son fonctionnement est bien maîtrisé ainsi que les risques auxquels elle doit faire face sont compris et gérés de façon appropriée. Enfin, elle met l'accent sur le rôle de l'auditeur en soulignant son rôle de conseil. Il est à souligner que le conseil venant d'un professionnel est généralement mieux accepté qu'un ordre, ce qui permet d'apporter une plus grande flexibilité dans l'accomplissement des missions d'audit interne.

À la lumière de cette définition, nous retenons, pour les collectivités, la définition de l'audit interne élaborée par la communauté urbaine de Bordeaux qui est la suivante : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui contribue à donner à une collectivité locale une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour sécuriser et améliorer le fonctionnement de cette collectivité locale. Il l'aide à atteindre ses objectifs et contribue à optimiser l'usage des ressources en présence, en évaluant, par une méthode systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle interne et de gestion publique, en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, propositions qui seront mises en œuvre par les personnes concernées » (IFACI, 2006).

Nous soulignons que la définition met un accent particulier sur la notion de gestion publique et de participation des agents à la mise en œuvre des recommandations. Elle met également, en exergue la place de l'audit interne dans les collectivités décentralisées.

L'audit interne est une fonction d'assistance et de conseil, son rôle dans les collectivités décentralisées est sûrement plus diversifié et plus ouvert que dans le cadre d'une entreprise. Il

est un indicateur important consistant à fournir des services d'assurance et de conseil à la direction générale et au conseil communal, qui améliorent la gouvernance, la gestion des risques et les processus de contrôle des collectivités.

1.3.2. Objectifs de l'audit interne

Renard (2010) et Patrick (2016), donnent les objectifs essentiels de l'audit interne en deux points : (1) l'audit interne permet de porter un jugement sur l'ensemble du système de contrôle interne, afin d'en détecter les dysfonctionnements et de proposer des solutions aux responsables de l'organisation ; (2) il apporte son aide aux responsables de l'organisation à travers des conseils pour l'amélioration de leur niveau de contrôle et de leur efficacité.

L'objectif de l'audit interne est d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice efficace et efficient de leurs responsabilités en proposant des avis et des recommandations concernant les activités examinées ainsi qu'à améliorer le fonctionnement de l'organisation sans que l'auditeur prenne lui-même des décisions. Quant à Sardi (2002), l'auditeur en tant que responsable de l'efficacité du système de contrôle interne est tenu de prendre en compte quatre principaux objectifs qui sont de : (1) s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ; (2) veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ; (3) apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ; (4) informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

Ces objectifs doivent être mis à la disposition du service d'audit interne, mais également de l'ensemble des autres fonctions au sein des collectivités décentralisées du District de Bamako.

L'audit interne est une fonction permettant d'apprécier le dispositif du système de contrôle interne dans une entité, il est judicieux de faire le lien entre les deux.

1.3.3. Relation entre audit et contrôle internes

Avant de faire ressortir le lien entre l'audit interne et le contrôle interne, nous nous proposons d'abord, de définir le contrôle interne. L'INTOSAI[2] en 1992, a défini le contrôle interne en ces termes : le contrôle interne est un processus intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission, des objectifs généraux suivants qui sont au nombre de quatre : (1) exécution d'opérations ordonnées, éthiques, économiques,

[2] INTOSAI : Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques.

efficientes et efficaces ; (2) respect des obligations de rendre compte ; (3) conformité aux lois et réglementations en vigueur ; (4) protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages.

L'audit interne est la fonction permettant d'apprécier le niveau de contrôle interne de l'organisation. Il est une fonction de l'organisation. S'agissant du contrôle interne, il est un ensemble de moyens, processus, mis en place par les dirigeants et le personnel de l'organisation. Il n'est pas une fonction de l'organisation, mais un dispositif. Plusieurs structures confondent le service d'audit interne au contrôle interne. Cette confusion a été éclairée par la norme de fonctionnement 2120 sur le contrôle qui stipule que : l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue (IIA, 2017). De ce fait, l'audit interne est la fonction permettant d'évaluer, d'apprécier et de juger le contrôle interne.

L'audit interne est la fonction qui apprécie le contrôle interne de chacun, en détecte les dysfonctionnements et aide les responsables à l'améliorer en formulant des recommandations (Renard, 2012). Par contre, le contrôle interne fournit une assurance raisonnable à l'organisation que les objectifs sont atteints. Le contrôle interne en tant que dispositif de l'organisation est un objectif de l'audit interne.

Il est important de signaler, à travers ces analyses, que l'audit interne renforce et améliore les dispositifs du contrôle interne.

Nous retenons de ce qui précède que la finalité de l'audit interne est d'apprécier le dispositif de contrôle interne et de faire ressortir les dysfonctionnements afin de proposer des recommandations pour promouvoir la performance de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, l'audit interne au sein des collectivités décentralisées a pour objectif de renforcer le dispositif de contrôle existant afin d'améliorer leur gestion publique.

1.3.4. Audit interne et performance

Plusieurs chercheurs ont défini la performance, ainsi, Bourguignon (2000) définit la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat ».

La performance d'un système de contrôle interne est fonction des indicateurs d'efficacité et de d'efficience de ce système. L'audit interne en tant que fonction d'assistance et de conseil au

manager s'assure que le dispositif de contrôle interne est efficace et efficient donc performant. Par conséquent, l'audit interne dans les collectivités locales doit s'assurer que le dispositif du système de contrôle existant est performant.

2. Méthodologique de recherche

Nous nous proposons de comprendre le niveau actuel des pratiques de contrôle dans les collectivités décentralisées du District de Bamako et d'expliquer le besoin pressant des services d'audit interne pour le renforcement de ce dispositif de contrôle à travers un questionnaire adressé aux différents responsables de ces collectivités.

2.1. Modèle de recherche

L'enjeu pour nous ici, est de répondre à la question suivante : pourquoi introduire des pratiques d'audit interne dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako ? la réponse à cette question délicate passe nécessairement par la validation ou l'invalidation des hypothèses retenues et énoncées. Plusieurs approches méthodologiques s'offrent au chercheur pour mener à bien sa recherche. La question qu'il doit se poser est celle du choix de l'approche qu'il entend mobiliser pour conduire son travail. Pour notre part, nous avons choisi la méthode quantitative qui préconise une vérification ou une non vérification sur le terrain. De ce point de vue, le recueil des données a fait l'objet d'une démarche quantitative.

La collecte des données à l'aide du questionnaire est le mode de collecte le plus répandu dans les recherches quantitatives, alors que les recherches qualitatives privilégient l'entretien et l'observation. Notre analyse porte sur le niveau actuel de contrôle et sur le besoin pressant des pratiques d'audit interne dans les collectivités, cela justifie notre choix de recourir au questionnaire comme méthode de collecte de données.

Selon la Loi n°2012-007 du 7 février 2012 portant Code des collectivités territoriales du Mali, dans son article 22 : dans chaque collectivité, c'est l'organe délibérant (conseil communal, conseil de cercle ou conseil régional), qui décide de la création et la suppression d'un service public et de l'élaboration des politiques publiques locales. Il n'existe pas, à notre connaissance, des données déjà disponibles sur la pratique d'audit interne dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako. Le choix des sept collectivités du District de Bamako élargit notre population cible composée essentiellement des maires et leurs adjoints chargés des finances et du personnel, des secrétaires généraux (SG), des chefs de services administratifs et

juridiques (CSAJ), des chefs de services financiers et comptables (CSFC), des régisseurs des recettes et de dépenses des collectivités locales. Chacun a reçu un questionnaire.

2.2. Echantillonnage

La sélection de notre échantillon est faite par choix raisonné dans une population mère constituée des maires, des adjoints chargés des finances et du personnel, des secrétaires généraux (SG), des chefs de services administratifs et juridiques (CSAJ), des chefs de services financiers et comptables (CSFC), des régisseurs des recettes et de dépenses des collectivités locales. Un échantillon constitué par choix raisonné se fait selon des critères théoriques où le jugement du chercheur détermine les critères (Thiétart, 2007).

Nous avons choisi comme critères, les différents types d'acteurs, décideurs et travailleurs. Nous avons adressé le questionnaire à quarante-neuf responsables (49). L'enquête sur le terrain a été réalisée en deux mille vingt et actualisé en début d'année deux mille vingt et deux, mais Trente-deux (32) seulement d'entre eux ont répondu favorablement à notre questionnaire (tableau 1).

Tableau 1 : Echantillon

Maires	Adjoint au maire	SG	CSAJ	CSFC	Régisseurs des recettes	Régisseurs des dépenses	Total
2	9	5	6	4	4	2	32

Source : Auteurs

Dans le cadre du présent article, nous avons opté pour les enquêtes à travers le questionnaire adressé aux différents acteurs comme stratégie permettant de valider ou d'invalider nos hypothèses. Nous avons également fait une analyse bivariée des résultats par le biais des tests de khi-deux. Ces analyses ont été réalisées grâce au logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 21.

3. Résultats et Discussion

Nous consacrons cette partie de notre article aux résultats et discussion.

3.1. Résultats

Cette partie de notre réflexion porte sur les tests de khi-deux pour la validation ou l'invalidation de nos hypothèses.

3.1.1. Tests de khi-deux pour la validation de l'hypothèse 1

Nous avons fait des tests de khi-deux à travers le croisement de variables pour valider ou invalider notre hypothèse 1 : Les pratiques actuelles de contrôle dans les collectivités décentralisées du District de Bamako sont inadaptées.

Le tableau 2 indique le croisement entre l'inadaptation du contrôle actuel et le contrôle approprié.

Tableau 2 : Croisement entre l'inadaptation du contrôle actuel et le contrôle approprié

Indicateurs		Contrôle approprié		Total
		Oui	Non	
Inadaptation du contrôle actuel	Oui	5	21	26
	Non	5	1	6
Total		**10**	**22**	**32**

Source : Les données de notre enquête.

Selon vingt-six enquêtés, le contrôle actuel est inadapté. Cinq d'entre eux seulement, ont répondu que le contrôle est effectué par le service approprié. Les tests de khi-deux correspondants dans le tableau 3.

Tableau 3 : Tests de khi-deux entre l'inadaptation du contrôle actuel et le contrôle approprié

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,324[a]	1	0,002

Source : Les données de notre enquête.

Le résultat des tests de khi-deux désigne un seuil assez significatif (Khi-deux = 9,324, Ddl = 1, P = 0,002). Par conséquent, nous confirmons que l'inadaptation du contrôle actuel dépend du fait que le contrôle n'est pas effectué par le service approprié.

Le tableau 4 montre le croisement entre l'inadaptation du contrôle actuel et la répartition des fonctions pour chaque tâche.

Tableau 4 : Croisement entre l'inadaptation du contrôle actuel et la répartition des fonctions pour chaque tâche

Indicateurs		Répartition des fonctions pour chaque tâche		Total
		Oui	Non	
Inadaptation du contrôle actuel	Oui	12	14	26
	Non	0	6	6
Total		**12**	**20**	**32**

Source : Les données de notre enquête.

D'après ce tableau, vingt-six responsables ont répondu que le contrôle existant dans les collectivités du District n'est pas adapté. Parmi eux, douze ont confirmé que les fonctions sont réparties pour chaque tâche. Leurs tests de khi-deux se trouvent dans le tableau 5.

Tableau 5 : Tests de khi-deux entre l'inadaptation du contrôle actuel et la répartition des fonctions pour chaque tâche

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,431[a]	1	0,035

Source : Les données de notre enquête.

Le tableau 5, annonce le résultat suivant : Khi-deux = 4,431, Ddl = 1, P = 0, 035. La valeur de P est inférieure à 0,05. La différence entre les deux variables est significative. Cela signifie que l'inadaptation du contrôle actuel est fonction de la mauvaise répartition des fonctions pour chaque tâche.

Le croisement entre l'inadaptation du contrôle actuel et la mise à jour du manuel de procédures internes donne les résultats suivants consignés dans le tableau 6.

Tableau 6 : Tri croisé entre l'inadaptation du contrôle actuel et la mise à jour du manuel de procédures internes

Indicateurs		Mise à jour du manuel de procédures internes		Total
		Oui	Non	
Inadaptation du contrôle actuel	Oui	6	20	26
	Non	4	2	6
Total		**10**	**22**	**32**

Source : Les données de notre enquête.

Dans le tableau 6, vingt-six enquêtés ont répondu que le contrôle actuel est inadapté et six d'entre eux ont certifié que le manuel de procédures fait l'objet d'une mise à jour. Leurs tests de khi-deux se trouvent dans le tableau 7.

Tableau 7 : Tests du khi-deux l'inadaptation du contrôle actuel et la mise à jour du manuel de procédures internes

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,311[a]	1	0,038

Source : Les données de notre enquête.

Le tableau 7 montre que la différence entre les deux variables est significative : Khi-deux = 4,311, Ddl = 1, P = 0,038. La valeur de P est inférieure à 0,05. Donc, les deux variables sont associées. Les résultats indiquent que la non mise à jour du manuel de procédures internes fait partie des causes de l'inefficacité du dispositif de contrôle des collectivités décentralisées du District de Bamako.

Le tableau 8 indique le croisement entre l'inadaptation du contrôle actuel et l'adéquation du personnel en compétence.

Tableau 8 : Croisement entre l'inadaptation du contrôle actuel et l'adéquation du personnel en compétence

Indicateurs		Personnel adéquat en compétence		Total
		Oui	Non	
Inadaptation du contrôle actuel	Oui	7	19	26
	Non	5	1	6
Total		**12**	**20**	**32**

Source : Les données de notre enquête.

Le tableau ci-dessus fait ressortir les résultats suivants : les sept enquêtés sur vingt-six ayant répondu que le contrôle actuel est inadapté ont témoigné que le personnel est adéquat en compétence. Le reste des répondants ont trouvé que le personnel est inadéquat en compétence. Le tableau 9 indique leurs tests de khi-deux.

Tableau 9 : Tests du khi-deux entre l'inadaptation du contrôle actuel et l'adéquation du personnel en compétence

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,619[a]	1	0,010

Source : Les données de notre enquête.

Le tableau 11 montre un résultat très significatif entre les deux variables : Khi-deux = 6,619 ; Ddl = 1, P = 0, 010. La valeur de P est inférieure à 0,05. Donc, l'inadaptation du contrôle actuel est associée à la variable « personnel adéquat en compétence ».

Le tableau 10 présente le tri croisé entre l'inadaptation du contrôle actuel et le contrôle rigoureux sur les opérations.

Tableau 10 : Tri croisé entre l'inadaptation du contrôle actuel et le contrôle rigoureux sur les opérations

Indicateurs		Contrôle rigoureux sur les opérations		Total
		Oui	Non	
Inadaptation du contrôle actuel	Oui	7	19	26
	Non	5	1	6
Total		**12**	**20**	**32**

Source : Les données de notre enquête.

Dans ce tableau, nous constatons que vingt-six responsables ont dit que le contrôle actuel est inadapté et parmi eux, sept ont répondu par oui que le contrôle est rigoureux. Cela a permis de donner leurs tests de khi-deux (tableau 11).

Tableau 11 : Tests du khi-deux entre l'inadaptation du contrôle actuel et le contrôle rigoureux sur les opérations

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,619[a]	1	0,010

Source : Les données de notre enquête.

L'analyse des données de ce tableau signale un seuil significatif : Khi-deux = 6,619; Ddl = 1, P = 0, 010. La valeur de P est inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats indique que l'inadaptation du contrôle actuel est due au contrôle non rigoureux sur les opérations. Le manque de contrôle rigoureux explique aussi l'inadaptation du contrôle actuel dans les collectivités décentralisées du District de Bamako.

Le tableau 12 signale le croisement entre l'inadaptation du contrôle actuel et la Régularité du contrôle par la tutelle.

Tableau 12 : Croisement entre l'inadaptation du contrôle actuel et la Régularité du contrôle par la tutelle

Indicateurs		Régularité du contrôle par la tutelle		Total
		Oui	Non	
Inadaptation du contrôle actuel	Oui	6	20	26
	Non	5	1	6
Total		**11**	**21**	**32**

Source : Les données de notre enquête.

Il résulte de l'analyse de ce tableau que parmi les vingt-six responsables ayant dit que le contrôle actuel est inadapté, six seulement ont répondu par affirmation que le contrôle effectué par la tutelle est régulier. Leurs tests de khi-deux sont dans le tableau 13.

Tableau 13 : Tests du khi-deux entre l'inadaptation du contrôle actuel et la Régularité du contrôle par la tutelle

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,846[a]	1	,005

Source : Les données de notre enquête.

Le résultat est significatif statistiquement : Khi-deux = 7,846; Ddl = 1, P = 0, 005. La valeur de P est inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats annonce qu'il existe une dépendance entre la variable « inadaptation du contrôle actuel » et la variable « régularité du contrôle par la tutelle ». Le contrôle de la tutelle sur les collectivités doit être régulier.

Le tableau 14 présente le tri croisé entre l'inadaptation du contrôle actuel et l'amélioration de la performance.

Tableau 14 : Tri croisé entre l'inadaptation du contrôle actuel et l'amélioration de la performance

Indicateurs		Amélioration de la performance		Total
		Oui	Non	
Inadaptation du contrôle actuel	Oui	4	22	26
	Non	6	0	6
Total		**10**	**22**	**32**

Source : Les données de notre enquête.

Il ressort de cette analyse que quatre seulement parmi les vingt-six enquêtés ayant authentifié l'inadaptation du contrôle actuel, ont affirmé que les pratiques actuelles de contrôle dans les collectivités permettent l'amélioration de la performance. Leurs tests de khi-deux sont donnés dans le tableau 15.

Tableau 15 : Tests du khi-deux entre l'inadaptation du contrôle actuel et l'amélioration de la performance

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,2468[a]	1	0, 000

Source : Les données de notre enquête.

Le résultat est très significatif statistiquement : Khi-deux = 6,2468 ; Ddl = 1, P = 0, 000. La valeur de P est inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats indique qu'il existe une

dépendance entre la variable « inadaptation du contrôle actuel » et la variable « Amélioration de la performance ». Ces résultats prouvent que le dispositif de contrôle existant ne favorise pas la performance dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako.

Au regard de ce qui précède, nous constatons que :

(1) le contrôle n'est pas effectué par le service approprié ;
(2) les fonctions sont mal réparties pour chaque tâche ;
(3) le personnel n'est pas adéquat en compétence ;
(4) le contrôle n'est pas rigoureux sur les opérations ;
(5) pas de régularité du contrôle par la tutelle ;
(6) le système de contrôle interne existant ne permet pas d'améliorer la performance.

Toutes ces variables sont liées à l'inadaptation du contrôle actuel, à cet effet, nous disons que le contrôle actuel des collectivités décentralisées du District de Bamako est inadapté. Cela confirme notre hypothèse 1 qui stipule que les pratiques actuelles de contrôle dans les collectivités décentralisées du District de Bamako sont inadaptées.

3.1.2. Tests de khi-deux pour la validation de l'hypothèse 2

Nous avons utilisé les tests de khi-deux par le biais du tri croisé des variables pour confirmer ou infirmer notre hypothèse 2 : l'inadaptation du dispositif actuel de contrôle dans les collectivités décentralisées du District de Bamako nécessite l'introduction des pratiques d'audit interne en leur sein.

Le tableau 16 récapitule le tri croisé entre les pratiques d'audit interne pour le renforcement du dispositif actuel et l'inadaptation du contrôle actuel.

Tableau 16 : Tri croisé entre l'introduction des pratiques d'audit interne et l'inadaptation du contrôle actuel

Indicateurs		Inadaptation du contrôle actuel		Total
		Oui	Non	
Introduction des pratiques d'audit interne	Oui	26	0	26
	Non	0	6	6
Total		**26**	**6**	**32**

Source : Les données de notre enquête.

L'analyse des résultats annonce que les vingt-six responsables ayant confirmé l'inadaptation du contrôle actuel, ont répondu favorablement que le contrôle doit être renforcé par l'introduction des pratiques d'audit interne**.** Le tableau 17 présente leurs tests de khi-deux.

Tableau 17 : Tests du khi-deux entre l'introduction des pratiques d'audit interne et l'inadaptation du contrôle actuel

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	32,000[a]	1	0, 000

Source : Les données de notre enquête.

Le tableau ci-dessus montre un résultat statistiquement très significatif : Khi-deux = 32,000 ; Ddl = 1, P = 0, 000. La valeur de P est inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats indique qu'il existe une association entre la variable « pratiques d'audit interne pour le renforcement du contrôle actuel » et la variable « l'inadaptation du contrôle actuel ».

Le tableau 18 présente le croisement entre les pratiques d'audit interne pour le renforcement du contrôle actuel et nouvelle fonction d'amélioration de la performance.

Tableau 18 : Tri croisé entre l'introduction des pratiques d'audit interne et nouvelle fonction d'amélioration de la performance

Indicateurs		Nouvelle fonction d'amélioration de la performance		Total
		Oui	Non	
Pratiques d'audit interne pour le renforcement du contrôle actuel	Oui	26	0	26
	Non	1	5	6
Total		**27**	**5**	**32**

Source : Les données de notre enquête.

Ce tableau montre que vingt-sept enquêtés ont répondu par oui pour une nouvelle fonction d'amélioration de la performance. Parmi eux, vingt-six sont favorables à l'intégration des pratiques d'audit interne pour le renforcement du dispositif de contrôle. Leurs khi-deux sont présentés dans le tableau 19.

Tableau 19 : Tests du khi-deux entre l'introduction des pratiques d'audit interne et nouvelle fonction d'amélioration de la performance

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	25,679[a]	1	0, 000

Source : Les données de notre enquête.

Il ressort de l'analyse un résultat très significatif statistiquement : Khi-deux = 25,679 ; Ddl = 1, P = 0, 000. La valeur de P est inférieure à 0,05. L'interprétation des résultats annonce que la variable « pratiques d'audit interne pour le renforcement du dispositif actuel » dépend de la variable « nouvelle fonction d'amélioration de la performance ».

À la lumière de ce qui précède, nous observons que :

(1) le contrôle actuel est inadapté ;

(2) besoin d'une nouvelle fonction d'amélioration de la performance.

La variable « introduction des pratiques d'audit interne » dépend de ces deux variables. Donc le dispositif actuel de contrôle a besoin de l'introduction des pratiques d'audit interne pour son renforcement. Ce qui correspond à notre hypothèse 2 qui exprime que l'inadaptation du dispositif actuel de contrôle dans les collectivités décentralisées du District de Bamako nécessite l'introduction des pratiques d'audit interne en leur sein.

3.2. Discussion

Les résultats obtenus de notre analyse montrent que le dispositif du contrôle actuel dans les collectivités décentralisées du District de Bamako est inadapté. Cela nécessite l'intégration d'une nouvelle fonction. L'audit interne est à cet effet, cette fonction qui veille sur le contrôle des collectivités. Nous confirmons nos résultats qui convergent vers ceux de (IIA, 2017) ayant démontré l'importance de l'audit interne dans le renforcement du dispositif de contrôle interne dans les organisations. Selon la norme de fonctionnement 2120 sur le contrôle de cet institut, l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue. Il résulte également de l'analyse que les pratiques d'audit interne permettent de rendre performant le dispositif du contrôle actuel des collectivités décentralisées du District de Bamako. Nous confirmons que ces résultats convergent vers ceux de Renard (2010) et Patrick, (2016), qui affirment que les objectifs essentiels de l'audit interne sont d'apprécier l'ensemble du système de contrôle interne, afin d'en détecter rapidement les dysfonctionnements et de proposer des solutions au management et d'aider les responsables de l'organisation à travers des conseils pour l'amélioration de leur niveau de contrôle et de leur efficacité. Dans le même ordre d'idées, Sardi (2002), a mentionné que l'auditeur interne est tenu de prendre en compte quatre principaux objectifs qui sont de : (1) s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ; (2) veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ; (3) apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ; (4) informer régulièrement de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

Conclusion

Le manque de personnel compétent, l'absence de contrôle rigoureux sur les opérations et l'inefficacité du système de contrôle existant dans les collectivités décentralisées du District de Bamako, évoqués au point 3.1.1 de notre recherche, pose un problème de gouvernance pouvant les empêcher d'être performantes. Cela s'explique en partie, par un niveau de contrôle insuffisant ou peu adapté à la réalité du moment, un sérieux problème de compétence de certains personnels des collectivités, la réticence et l'incompréhension de certains responsables communaux de l'outil de contrôle interne. Dès lors, le besoin pressant de doter ces collectivités d'un nouvel outil de gestion leur permettant d'améliorer la gouvernance locale s'est fait sentir de façon accrue. À cet effet, la fonction d'audit interne apparaît comme cet outil permettant de faire des propositions de solutions aux collectivités décentralisées à travers des conseils pour l'amélioration de leur niveau de contrôle et de leur efficacité.

Par cette recherche, nous avons voulu expliquer la nécessite des pratiques d'audit interne dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako afin d'améliorer leur performance.

Toutefois, nous ne prétendons guère que c'est un travail exhaustif, car nous avons dû faire face, au cours de notre recherche, à un certain nombre de limites qu'il convient de souligner en vue de mieux saisir l'environnement dans lequel le travail s'est effectué.

Ainsi, premièrement, nous avons opté pour la méthode quantitative qui nécessite beaucoup d'implications sur le terrain, chose qui n'est pas facile au sein des collectivités décentralisées du District de Bamako qui sont très réticentes lorsqu'il s'agit de fournir des informations sur leur organisation, leurs méthodes et outils de contrôle.

Deuxièmement, le choix de quarante-neuf responsables des collectivités décentralisées ciblées comme la taille de l'échantillon, qui ne s'est pas fait sur la base de méthodes statistiques, mais sur la base de choix raisonnés en tenant compte de notre connaissance du champ de la recherche. Troisièmement, les responsables choisis dans notre échantillon ont été la cible la plus difficile à atteindre pendant plusieurs mois retardant de facto l'avancement des travaux. Malgré les multiples relances, trente-deux responsables sur quarante-neuf ont répondu au questionnaire.

Quatrièmement, les données ont fait l'objet d'une analyse bivariée descriptive accompagnée par des tests de khi-deux, cependant, nous n'avons pas pu utiliser le coefficient de contingence, les corrélations etc.

En termes de contribution managériale, nos résultats aident les autorités communales à introduire les pratiques d'audit interne dans leur gestion afin de l'améliorer.

Vue le nombre restreint des collectivités décentralisées étudiées, il serait judicieux de notre point de vue, pour des recherches futures d'explorer ce même terrain en intégrant les collectivités décentralisées les plus importantes. Il convient également, comme voies futures de recherche de tester nos conclusions sur un échantillon plus large, permettant ainsi la généralisation des résultats. L'étude d'intégrer les pratiques d'audit interne dans la gestion des collectivités décentralisées du District de Bamako est un vaste champ de recherche privilégié à élargir et approfondir aux autres collectivités.

BIBLIOGRAPHIE

Ait Lemqeddem H et Chouay J (2020), « Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'auditeur interne », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : numéro 1 » pp : 48-65.

Alazard et Separi, (2001), « Contrôle de gestion : Manuel d'applications ». Edition Dunod, Paris.

Bertin, E., (2007), « Audit interne, enjeux et pratique à l'international, Editions d'organisation » EYROLLES.

Bourguignon A, (2000), « Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit », Ed. Economica.

Brink, V. Z., & Witt, H. (1982), « Internal auditing ». New York: John Wiley & Sons.

Carpenter, B.W., Dirsmith, M.W. (1993), « Sampling and the abstraction of knowledge in the auditing profession : an extended institutional theory perspective ». Accounting, Organizations and Society, 18(1) : 41-63.

Cohen, E. (1994), « Dictionnaire de gestion », Paris, La Découverte.

Courtemanche, G. (1991). « How has internal auditing evolved since 1941? » Internal Auditor Journal, 48(3), 106-110.

DIARRA, E., (1995), « Constitution et Etat de droit au Mali », Revue Juridique et Politique : indépendance et coopération 49 (3) 252-284.

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, (2006), « L'audit interne et le management des collectivités territoriales », IFACI.

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, (2012), « les métiers de l'audit et du contrôle interne ». Résultats de l'enquête, IFACI.

Institute of Internal Auditors, (2017), « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles », IIA.

Obert, R. et Mairesse, M-P., (2009), « Comptabilité et audit : Manuel et application », DUNOD, Paris, 2ème édition.

Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, (2004), « Lignes directrices de l'INTOSAI relatives aux normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public » www.issai.org, INTOSAI.

Patrick, O.N. (2016), « Internal audit practice from A to Z », 1ère édition, CRC AN AUERBACH BOOK.

Pickett, K. H. S. (2003). « The internal auditing hanbook ». Wiley, 2ème Edition.

Pickett, K. H. S. (2010). « The internal auditing hanbook ». Wiley, 3ème Edition.

Raffegeau, Dufils P. de Menonville, (1994), « L'audit financier », PUF, « que Sais-je », Presses Universitaires de France.

Renard, J., (2017), « Théorie et pratique de l'audit interne », 10ème édition d'organisation, Paris.

Renard, J., (2016), « Théorie et pratique de l'audit interne », 9ème édition d'organisation, Paris.

Renard, J., (2013), « Théorie et pratique de l'audit interne », 8ème édition d'organisation, Paris.

Renard, J., (2012), « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », édition d'Eyrolles, Paris.

Renard. J, (2010), « Théorie et pratique de l'audit interne », 7ème édition d'organisation, Paris.

Robert, R.M., (2009), « Brink's Modern Internal Auditing », New York : John Wiley & Sons. 7ème edition.

Sardi. A., (2002), « Audit et contrôle interne bancaire », Edition, afgee, Paris.

Shleifer, A. & Vishny, R.W., (1997), « A survey of corporate governance ». Journal of Finance,52, June, p737-783.

Sonia L., (2010), « Mali : la politique de décentralisation à l'heure de l'agenda de Paris pour l'efficacité de l'aide », Politique Africaine 4(120), 129-152.

Teck-Heang, L., & Ali, A. M. (2008), « The evolution of auditng an analysis of historical development ». Journal of Modem Accounting and Auditing, 4 (12), 1-8.

Thiétart, R A., (2007), « Méthodes de recherche en management ». Dunod, 3ème édition.

Thiétart, R.A. (1993), « La stratégie d'entreprise ». Ediscience International, 2ème édition.

Documents officiels

Code des collectivités territoriales du Mali, (2012), « Loi n°2012-007 du 7 février ».

Lois et Décrets de la décentralisation au Mali, 6ème Edition 2009.

Rapport final (2016), « Fixation des critères et normes pour la mise en place d'un service d'audit interne au sein d'un département ministériel ou d'un service public », SAGEC, PNAUDIT et CONVERGENCES (Audit et Conseil).