

# LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE DANS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DESEPA DU MALI

## THE CONTRIBUTION OF THE INTERNAL CONTROL AND PERFORMANCE OF THE ACHIEVEMENT OF THE OBJECTIVES PAE OF MALI

Dr. Oumar dit Ténèmakon DOUMBIA<sup>1</sup>, Dr. Abdoulaye B. KEITA<sup>2</sup>,  
Pr. Salia S. TRAORE<sup>3</sup>, Pr. Soboua THERA<sup>4</sup>

<sup>1</sup> *Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)  
Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES)  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako Mali (USSGB)*

<sup>2</sup> *Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali (USSGB)  
Université de LABE (UL) en Guinée Conakry*

<sup>3</sup> *Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali (USSGB)  
Directeur Général du centre national des œuvres universitaires (CENOU)*

<sup>4</sup> *Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali (USSGB)  
Vice-recteur, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali (USSGB)*

**Résumé :** Le contrôle interne a pour objectif de prévenir tout dysfonctionnement (financier, comptable, éthique...) susceptible de porter atteinte aux intérêts de tous les acteurs de l'organisation qui s'estimeraient lésés (État et collectivités territoriales, parties prenantes...). Cette communication intéressera également tous ceux qui réfléchissent au développement ou à la mise en place du contrôle interne de manière pratique dans les EPA. Par conséquent, notre positionnement épistémologique est de « **post-positivisme** » avec une démarche **hypothético-déductive**. A cet effet, des données utilisées sont issues l'entretien semi-directif et l'enquête auprès des répondants avec une technique d'échantillonnage par **boule de neige**.

La taille de l'échantillon est de 50 agents de personnes de ressources de différentes structures des EPA pour recueillir les informations fiables.

Nos principaux résultats sont attendus également à l'issue de deux méthodes (qualitatives et quantitatives) à travers l'outil économétrique Test de **khi-2** de Pearson.

**Mots clés :** Amélioration, Contrôle interne, EPA, MALI, Performance

**Abstract:** The objective of internal control is to prevent any malfunction (financial, accounting, ethical etc.) likely to harm the interests of all stakeholders in the organization who consider themselves harmed (state and local authorities, stakeholders, etc.). this communication will also be of interest to all those are thinking about the development or implementation of internal control in a practical manner in EPA. Therefore, our epistemological position is « **post-positivism** » with a **hypothetico-deductive** approach. For this purpose, data used came from the semi-directive interview and the survey of respondents using a **snowball sampling** technique.

The sample size is **60** resource persons from different PAE structures to collect reliable information. Our main results are also expected at the end of two methods (qualitative and quantitative) through the econometric **tool Pearson's Chi-2** test.

**Key-Words:** Improvement, Internal control, PAE, MALI, Performance.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.16795864>

---

## 1. Introduction

Un système de contrôle interne efficace doit permettre de disposer des états financiers fiables (Norme d'audit, PCAOB). En effet, un système de contrôle interne efficace nécessite une meilleure adaptation des différentes dimensions organisationnelles (Bouquin, 2004 ; Pigé, 2010) ainsi que financières et culturelles. Par ailleurs, les systèmes comptables et financiers ont poussé les législateurs à écrire et réécrire sans cesse sur le système de contrôle interne. En effet, la question de l'évaluation du dispositif de contrôle interne et les faiblesses qui s'y attachent ont fait couler beaucoup d'encre pendant ces trois dernières décennies.

### 1.1. Contexte et justification

Dans cet univers en perpétuelle évolution, l'économie se trouve au centre de toute préoccupation. En effet, la création d'entreprise et d'activités pour produire, distribuer et consommer, favorise l'épanouissement économique qui cherche en effet à exaucer les besoins vitaux d'une population donnée.

Cette recherche du bien-être de la population, c'est l'Etat qui en est le premier responsable, c'est lui qui se charge de répondre aux attentes de ses citoyens, d'être aux aguets de leurs besoins.

De même, l'Etat par le canal de ses dirigeants, retrace le plan de réforme économique qu'il entend appliquer sur son territoire, politique correspondant aux circonstances, aux usages, aux bonnes mœurs et surtout aux intérêts de sa population.

De ce fait, il est du devoir de l'Etat de veiller à ce que les besoins du peuple soient répondus, il ne peut agir que pour le bien-être de la nation d'où l'importance du contrôle interne.

Vu son rôle et son implication dans le développement de l'économie, il paraît alors raisonnable de centrer la présente thèse sur les EPA et leur performance.

Le contrôle interne répond favorablement à cette nécessité et constitue un outil de bonne gouvernance pour une organisation.

Un meilleur système de contrôle interne dégage une performance très satisfaisante au niveau interne qu'externe.

Il intègre également les procédures de décision au sein des EPA qui permettent de définir les rôles de chacun pour préciser qui fait quoi, quand, comment et dans quel but.

La performance ou la capacité pour une organisation de réaliser ses objectifs de manière optimale, se mesure généralement par le contrôle interne.

En effet, l'absence de l'objectif de réaliser des bénéfices complique l'évaluation financière des EPA. Cette absence de recherche de profit personnel ne fait que susciter la curiosité et amène à se demander, comment ces EPA arrivent-ils à survivre ? Comment fonctionnent-ils ? Et Quels sont les moyens mis en œuvre pour atteindre leurs objectifs ?

Force est de constater la persistance d'un problème : comment peut être mesurée la performance d'un EPA ? L'objectif global de la présente analyse est donc de contribuer à l'amélioration du service public et de démontrer à quel point les établissements publics, en l'occurrence les EPA sont-ils importants pour la collectivité et la nation ? Ainsi sa performance est la condition nécessaire pour son existence.

## 1.2. Problématique de recherche

Dans ce contexte, les scandales mondiaux ont révélé des situations où des entreprises qui sont engagées dans les stratégies managériales et comptables, contrairement à l'éthique pour omettre des informations pertinentes sur les données financières des entreprises (Cohen et al, 2012).

Or, malgré le rôle crucial du contrôle interne dans le gouvernement d'entreprise, la succession des scandales financiers a poussé les législateurs et régulateurs à l'adoption des normes et de lois financières en vue de renforcer le contrôle interne comptable et financier et d'améliorer la transparence de l'information financière.

Le Mali à l'instar des autres pays du monde, a connu des multitudes de scandales financiers au cours de deux (2) dernières décennies qui sont entre autres :

- la DFM du ministère du développement social, de la solidarité, et des personnes âgées et la CANAM ont commis des manquements aux règles de passation des marchés publics pour la confection de 2,5 millions de cartes AMO pour un coût total de 3,12 milliards de Francs CFA, pour fournir une couverture sociale à l'ensemble des personnes résident au Mali (rapport annuel du BVG, 2014).
- le marché de gré à gré du 10 février 2014 entre le gouvernement du Mali, représenté par le ministre de la dépense et des anciens combattants et l'Africa Investment représenté par Kerry Wright, pour l'acquisition de l'aéronef et des équipements et matériels militaires pour un coût total de 41.250.000 USD soit 23.966.263.695 FCFA (rapport annuel de section des comptes de la cour suprême, septembre 2014).
- la DFM du ministère de l'Agriculture pour l'acquisition de 1.000 tracteurs et accessoires a révélé de nombreux dysfonctionnements qui se sont caractérisés par des manquements dans les opérations de préparation et de passation dudit marché pour une valeur totale de 13,66 milliards de FCFA hors taxes, a été lancé le 30 Avril 2015 dans la dynamique de la phase pilote du programme d'équipements agricoles (rapport annuel du BVG, 2016).
- les irrégularités administratives et financières relevant des dysfonctionnements du contrôle interne de l'AGEROUTE au titre des exercices 2017, 2018, 2019, 2020 ;

Le Directeur Général et l'Agent Comptable n'ont pas reversé des cotisations sociales des employés de l'AGEROUTE. Le montant des cotisations sociales du personnel contractuel non reversées à l'INPS s'élève à 70,74 millions de FCFA sur lequel 13,02 millions de FCFA ont été régularisés après la transmission du rapport provisoire.

Pour le personnel fonctionnaire, le montant des cotisations sociales non reversées à la Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS) s'élève à 71,82 millions de FCFA.

Le montant total des cotisations sociales non reversées s'élève à 129,54 millions de FCFA (rapport annuel du BVG, 2023).

#### **Au niveau international**

- l'affaire de la Société Générale en France (2008), avec une perte estimable de 4,9 milliards d'Euro ;
- l'affaire très médiatisée de Bernard MADOFF aux USA (2002) ;
- l'affaire de la société d'Enron Corporation aux USA (2000).

De tout ce qui précède, de mauvaise gestion et de malversation financière, un système de contrôle interne adéquat s'impose.

Ce système permet de renforcer le rôle de l'audit interne dans la contribution de ce processus.

Face à cette problématique, l'importance d'un système de CI au sein des EPA, nous amène à poser notre question principale.

Quel est l'état de la pratique du système de CI dans les EPA au Mali ?

Cette étude s'attèle à étudier l'efficacité du système de CI et sa relation avec la performance dans les EPA du Mali

Face à ces questions de recherche, l'objectif général de notre recherche est d'analyser l'influence du contrôle interne sur la performance des EPA au Mali ; mais aussi d'évaluer les politiques publiques à travers un contrôle de performance et de qualité (secteurs publics, programmes et projets de développement).

## **2. Revue de la littérature**

- le contrôle interne a un caractère particulier dans le secteur public constitue la pierre angulaire de la survie de tout pays. Ainsi, les processus de contrôle interne efficace sont considérés comme des moyens de dépense de l'intérêt général et la protection des fonds publics contre des erreurs ou des risques de fraude (Al-Hawatmeh, & Al-Hawatmeh, 2016) ;
- Selon le COSO (2013), le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et les employés, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels, de reporting et de conformité.
- Pour le vérificateur général Amadou Ousmane TOURE (2007), le contrôle interne est l'ensemble des objectifs, organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables à tous les niveaux pour maîtriser le bon fonctionnement de leurs activités.
- Pour Teller (1999, P 26), le contrôle interne n'est pas seulement « une des conditions de la sincérité des comptes. Il conditionne également le degré de fiabilité que l'on peut accorder à l'information comptable ainsi que sa force probante ».
- Pour Causse (2000, P 26), tout en soulignant le rôle crucial joué par la comptabilité dans le développement économique d'une nation, constate que pour les pays Africains notamment. Le défaut de procédures de contrôle interne constitue la difficulté d'effectuer l'audit des comptes dans la mesure où l'on n'est pas assuré que toutes les opérations sont systématiquement enregistrées et que les opérations enregistrées correspondent bien à la réalité (Causse, 1992).

L'importance du contrôle interne dans la fiabilité des informations aux investisseurs ou comme vecteur d'informations fiables a été reconnue en France par la loi LSF, adoptée le 17 juillet 2003, qui préconise l'instauration des procédures de contrôle interne censées pour

garantir non seulement la fiabilité des informations, mais aussi la protection des investisseurs et bien d'autres parties prenantes.

- Dang et al (2004), les performances futures d'une organisation peuvent être mesurées par la qualité et l'efficacité du contrôle interne. De plus, il y a une association positive entre l'efficacité du contrôle interne et la performance des entreprises.
- Mollet et Maître JEAN (2007) définissent la performance comme la combinaison de l'efficacité et de l'efficience.
- Pour Lebas (2008), l'accent est mis sur la richesse qu'apporte la performance, c'est-à-dire l'idée de créativité traduite en une série de coûts conceptuels, tels que la production au juste prix, la compétitivité, la réduction des coûts, la création d'emplois et la valeur.
- Selon Baird (2009), la performance est une action (verbe) et un événement (nom), et la performance est une action composée de plusieurs éléments, et non un résultat qui apparaît à un moment donné.
- Anthony et Bhattacharyya (2010) définissent la performance organisationnelle comme un indicateur qui mesure et évalue le degré de réussite d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs pour ses parties prenantes.

Pour les autres auteurs, la performance fait référence à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en utilisant les ressources disponibles de manière efficace et efficiente (Asat, Etal, 2015).

### **3. Méthodologie, Technique et Outils de Collecte des Données**

La méthodologie de recherche est un cadre systématique utilisé pour résoudre le problème de recherche en utilisant les méthodes les meilleures et les réalisables pour mener la recherche tout en respectant sur le but et les objectifs de recherche. (Rispaal H, 2002).

Pour réaliser cette étude sur les EPA du Mali, notre positionnement épistémologique est de « post-positivisme » avec une démarche hypothético-déductive.

Le choix du post-positivisme laisse une place à la subjectivité. Cela se traduit par l'utilisation de méthodes qualitatives (par exemple, les enquêtes) et quantitatives (par exemple, les entretiens, l'observation participante) (Dawadi et al, 2008).

La méthode d'inférence est la déduction.

#### **3.1. Méthodes de collecte des données**

A cet effet, des données utilisées sont issues :

- données principales : questionnaire adressé aux EPA ;
- données secondaires : analyse documentaire et recueil des textes de création et du fonctionnement des EPA.

#### **3.2. Technique et outils de collecte des données**

- **technique échantillonnage** : est la boule de neige qui ne demande pas l'application de certaines règles de personnes interrogées.

- **population cible** : l'entretien semi-directif et l'enquête auprès des répondants (commissariat au développement institutionnel (CDI) ; directions générales des EPA, juillet 2024), (**30 minutes au maximum**) ;
- **taille de l'échantillon** : 60 agents des EPA ;
- **taux de réponse** : 40 sur 60 soit 67 %.

**Tableau 1 : de taille de l'échantillon (EPA)**

Structure	Effectif	Taux de réponse	Pourcentage
Directions générales des EPA	30	20	33,33 %
Direction générale du budget (DGB)	20	12	20 %
Commissariat au développement institutionnel	10	08	13,33 %
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>67 %</b>

Source : nous-même (juillet, 2024)

L'échantillon est représentatif au niveau six (6) communes de dix (10) du District de Bamako avec des questions dichotomiques.

#### 4. Présentation de l'EPA

Un EPA est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Il est créé par la loi n° 90-110/AN-RM du 18 Octobre 1990 portant les principes fondamentaux de la création, de l'organisation et du fonctionnement des EPA.

Son champ d'action est circonscrit à la mission définie dans son texte d'institution.

Ainsi, un EPA relève en principe du droit public administratif, et son personnel est composé d'agents publics.

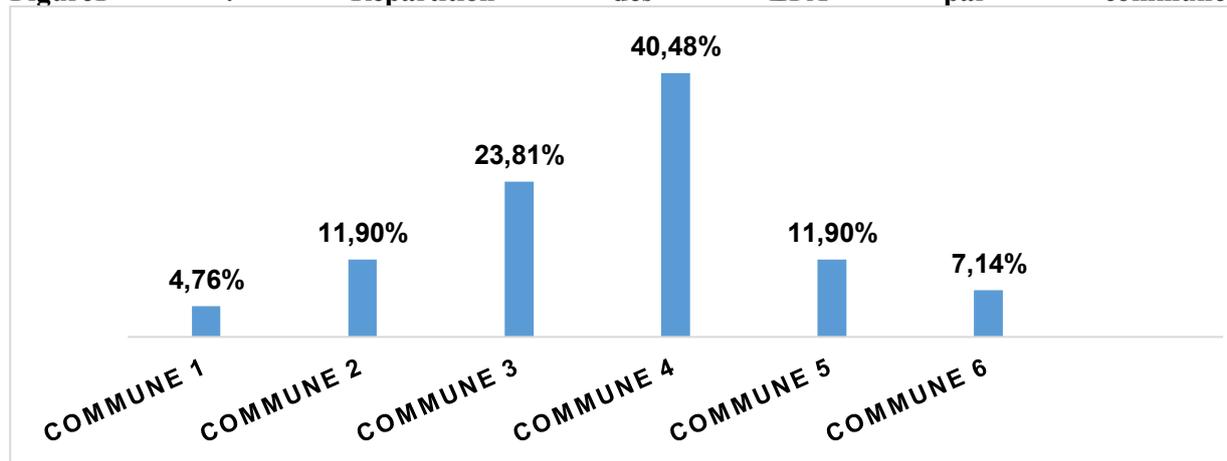
En tout état de cause, le personnel des EPA est composé à la fois de fonctionnaires et de contractuels recrutés soit par l'Etat, soit par l'EPA lui-même.

**Tableau 2 : La répartition des EPA par commune en fonction de leur siège**

Communes	Effectifs	Pourcentages
Commune 1	2	4,76 %
Commune 2	5	11,90 %
Commune 3	10	23,81 %
Commune 4	17	<b>40,48 %</b>
Commune 5	5	11,90 %
Commune 6	3	7,14 %

Source nous-même (juillet, 2024)

Figure1 : Répartition des EPA par commune



Source : nous-même (juillet, 2024)

## 5. Résultats obtenus et Discussion

### 5.1. Résultats obtenus

Nos résultats sont obtenus à l'issue de deux méthodes (qualitative et quantitative) pour les confirmations ou infirmations de toutes nos hypothèses de recherche.

Nous avons utilisé ces deux méthodes pour comprendre le phénomène dans toute sa dimension. Que nous allons présenter dans deux tableaux distincts.

- Nos principaux résultats attendus de la **méthode qualitative**

Traitement des observations données (contrôle interne et performance)						
	Analyse des observations données					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcentage	N	pourcentage	N	pourcentage
<b>H1</b> : L'environnement du contrôle interne a une influence positive et significative sur la performance des EPA du Mali	30	100%	0	100%	30	100%
<b>H2</b> : L'évaluation des risques aurait une influence positive et significative sur la performance des EPA du Mali	28	93,33%	2	06,67%	30	100%
<b>H3</b> : Le contrôle des activités a une influence positive et significative sur la performance des EPA du Mali	30	100%	0	100%	30	100%
<b>H4</b> : La mise en œuvre des pratiques du contrôle interne améliore la performance au sein des EPA du Mali	30	100%	0	100%	30	100%

Source : nous même à partir des données d'enquête (juillet, 2024)

○ **Nos principaux résultats attendus de la méthode quantitative**

Nos questionnaires ont été soumis à 60 individus dans 42 EPA, seuls 30 ont répondu.

L'analyse de la relation statistique entre les variables indépendantes et la variable dépendante se résume comme suit à travers l'usage de l'outil économétrique : Test de khi-deux de Pearson

Le coefficient de signification peut être interpréter aux seuils de 1 %, 5 %, et 10 %

**Test de khi- deux et mesure de la significativité de la relation entre CI et Performance**

Variable dépendante : <b>Performance</b>			
Variables indépendantes	Coefficients de Pearson	Probabilité (P-value)	Seuils de significativité
Environnement de CI	0,0945***	<b>0,004 &lt; 0,01</b>	Significatif à <b>1 %</b>
Evaluation des risques	0,0850***	<b>0,006 &lt; 0,01</b>	Significatif à <b>1 %</b>
Contrôle des activités	0,0670**	<b>0,030 &lt; 0,05</b>	Significatif à <b>5 %</b>
La mise en œuvre des pratiques de CI	0,0760***	<b>0,001 &lt; 0,01</b>	Significatif à <b>1 %</b>
N : <b>42</b>		<b>L'intensité de dépendance est appréciée au seuil de 1 %</b>	

Source : nous-même (Juillet ; 2024)

**5.1. Discussion des résultats**

Ce tableau, nous montre que la régression linéaire est dite positive et significative au seuil de **1%** entre :

- l'environnement de contrôle et la performance (Pr = 0,004 < 0,01) ;  
Ce résultat est décrit dans Mawanda (2008) et Kinyua et al. (2015), qui recommandent par conséquent de mettre un accent particulier sur l'environnement de contrôle interne afin d'améliorer la performance financière des entreprises.
- l'évaluation des risques et la performance (Pr = 0,006 < 0,01) ;  
Ce résultat corrobore avec ceux, Kinyua (2016), Amanj et al (2018) qui montrent que l'évaluation des risques améliore la fiabilité des informations financières des entreprises.
- la mise en œuvre des pratiques de CI et la performance (Pr = 0,001 < 0,01).

Par contre, la régression linéaire est dite positive et significative au seuil de **5%** entre :

- le contrôle des activités et la performance (Pr = 0,030 < 0,05).  
Ce résultat confirme ceux d'Etengu et Amony (2016) et Ndifon et Patrick (2014) qui concluent qu'un contrôle efficace des activités liées aux opérations améliorent la performance.

En effet, il a été déduit que le système de contrôle interne génère des données financières fiables qui aident les parties prenantes à prendre les bonnes décisions.

Le conseil d'administration, soutenu par le comité d'audit, doit veiller à ce que le système de contrôle interne fasse l'objet d'un suivi et d'une évaluation régulière.

▪ **Méthodes de recherche à venir**

Les limitations ci-dessus constituent autant d'outils de recherche à explorer qui mériteraient d'être creusés ultérieurement pour mieux comprendre les pratiques de contrôle interne au sein de l'EP en général et des EPA en particulier dans le contexte malien actuel.

Si possible, une analyse plus détaillée peut-être envisagée avec un échantillon plus important. Le résultat bénéficiera à la validité.

Il est donc important de reproduire cette étude dans d'autres situations différentes de chez nous, comme le Maroc et l'Alliance des États du Sahel (AES), le Burkina Faso et le Niger.

De même, il serait plus judicieux de diriger d'autres recherches scientifiques sur la contribution du contrôle interne à l'amélioration des résultats obtenus dans d'autres méthodes statistiques que nous n'avons pas pu faire dans notre document.

Il n'y a pas une méthode unique pour étudier les choses (Aristote).

## 6. Conclusion

Notre étude s'inscrit dans la discipline du contrôle interne et de l'audit et s'inspire des théories de l'économie, du droit, de la sociologie et de la finance.

Notre objectif était d'identifier la contribution du contrôle interne à l'amélioration de la performance des EPA du Mali.

Il convient de préciser qu'il n'y a pas d'audit sans contrôle interne.

L'audit et contrôle interne constituent des moyens pour contribuer à la bonne gouvernance d'une organisation.

La bonne gouvernance fixe le cadre et les objectifs qui pourraient être assignés aux processus de contrôle et d'audit.

Le contrôle interne quant à lui, peut être pratiqué selon les différents cadres référentiels (COSO, COBIT, etc.).

Les deux cadres (COSO et COBIT) sont tous utiles pour créer, gérer et maintenir de contrôle interne au sein des EPA pour la prévention de la fraude, de la délinquance financière, et de la gestion des risques.

Le contrôle interne est considéré d'une part comme la base sur laquelle l'organisation s'appuie pour assurer l'efficacité et l'efficience opérationnelle, la qualité de l'information et la conformité légale, et d'autre part comme la base sur laquelle l'organisation s'appuie pour prévenir et maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés et dans l'atteinte des objectifs comme un élément essentiel de la gestion des EPA.

La recherche a également révélé que le SCI englobe toutes les variantes de sécurité qui existent au sein de l'organisation afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

## REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

- [1] Al-Hawatmeh, O.M & Al-Hawatmeh, Z.M. (2016). Evaluation of Internal Control Units for the Effectiveness of Financial control in Administrative Government Units: A Field Study in Jordan. *European Scientific Journal*, 226, 225-256.
- [2] Amanj M. A, et Akram, A. (2018) « internal control and its Relations hips with the financial performance in Telecommunication companies: a case study of Asaicell ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17(1), 121-152.
- [3] Boungab S, Bouchikhi, H (2021) : la pratique du contrôle interne et ses déterminants dans l'administration publique. *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 4, 1-11.
- [4] BEKRI, M., & BENGHAZALA , Z. (2022). The impact of Bank Governance on risk taking and Bank performance: Listed Banks in the MENA REGION. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 4(2), 109-139.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6647678>
- [5] Cohen A.G (2007), « Du contrôle interne comptable à la nouvelle gestion publique ». Séminaire de Marrakech, Maroc.

- [6] COSO (2012), internal control integrate framework, COSO report, AICPA, New York, P 1-150.
- [7] COSO, (2007), Contrôle interne sur l'information financière – lignes directrices à l'attention des petites sociétés ouvertes, Volume 1, Résumé, Juin.
- [8] Etengu, R.O, Amony, M. (2016). Internal control system and financial performance in non governmental organizations' in Uganda: A case study of international union for conservation of nature. *International Journal of Contemporary Applied Sciences*, 3(2), 328 -347
- [9] Faik, M. . (2022). La performance humaine dans le domaine de la gestion de trafic aérien : Les facteurs humains impactant la performance des contrôleurs de la sécurité aérienne. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 4(2), 89-108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6647638>
- [10] Gumb, B et Noel C ; (2014) « Le contrôle interne au travers de représentation que s'en font les dirigeants du groupe CAC 40 : une étude exploratoire ».
- [11] Kamau, C. N. (2014). Effect of Internal Controls on the Financial Performance of Manufacturing Firms in Kenya. Unpublished MSc Project. University of Nairobi.
- [12] Kinyua, J.K. (2016). Effect of internal control systems on financial performance of companies quoted in the Nairobi securities exchange. JomoKenyatta
- [13] Lassaad, M, (2001). « L'évolution de la technologie de l'information et de la communication : impact sur l'audit financier », l'université de la manouba, Tunisie.
- [14] Ndifon E, et Patrick, E. (2014) « The impact of Internal Control Activities on Financial Management of Tertiary Institutions in Nigeria » *journal of Economics and Sustainable Development* 5 (16), 201.
- [15] Pigé B. (2001), « Audit et Contrôle interne », Editions Management et Société (EMS).
- [16] SAIDI , Y., SEKAKI , Y., BENZIT , H., & ZAAM , H. (2022). L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 4(2), 170-187. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6798267>

### Webographie

- <http://www.worldbank.org/publicsector/civilservices>  
« Guide méthodologique du suivi de la performance » ;
- Prieiga for internet <http://www.mrsciacfe.cfb.net>;
- <http://www.coso.com>;
- <http://www.ifaci.com>;
- <http://www.issar.org> « lignes directrices sur les normes de contrôle interne à Promouvoir dans le secteur public ».
- <https://www.ssg.gov.ml>.
- Revue Francophone des Études Multidisciplinaires : <https://revuefrancophone.fr/index.php/home>.
- Revue CCA : <https://www.revuecca.com/index.php/home/issue/archive>