

Organisation de la fonction d'audit interne dans les collectivités décentralisées du Mali : cas du District de Bamako

Organization of the internal audit function in the decentralized communities of Mali: case 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.frr

BAGAYOKO N'Famoussa

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Centre Universitaire en Recherche Economique et Sociale (CURES, Mali)

Nfamoussabagayoko@gmail.com

GUINDO Laya Amadou (Enseignant-chercheur)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Faculté des sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

lavaamadou@yahoo.frr

BERTHE Bakary

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Centre Universitaire en Recherche Economique et Sociale (CURES, Mali)

bberthe8@gmail.com

Date de soumission : 10/09/2021

Date d'acceptation : 04/12/2021

Pour citer cet article :

BALLO I. & al. (2021) « Organisation de la fonction d'audit interne dans les collectivités décentralisées du Mali : cas du District de Bamako », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 4 » pp : 184 - 201

Résumé

Ce papier vise à faire comprendre le rôle de l'audit interne et à expliquer comment organiser le service d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako. L'atteinte de l'objectif passe par la réponse à la question qui s'intitule « comment organiser le service d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako ? ». Nous avons choisi l'approche hypothético-déductive pour confirmer ou infirmer les hypothèses. Nous avons opté pour l'entretien et les enquêtes comme stratégie de collecte des données. Pour la recherche qualitative, nous avons effectué une analyse de contenu. Pour la recherche quantitative, la sélection de notre échantillon est faite par la méthode non probabiliste et la technique de choix raisonnés. Notons que notre échantillon est composé de sept collectivités locales 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 ainsi obtenus montrent que la fonction d'audit interne est importante dans toute organisation. Nos résultats révèlent qu'une bonne organisation de la fonction d'audit interne permettrait d'améliorer la gestion publique des collectivités décentralisées du District de Bamako.

Mots clés : Audit ; audit interne ; collectivité décentralisée ; gestion publique ; District de Bamako.

Abstract

This paper aims to understand the role of internal audit and to explain how to organize the internal audit service in the decentralized communities of the District of Bamako. Achieving the objective requires answering the question entitled "How to organize the internal audit service in the decentralized communities of the District of Bamako?" ". We chose the hypothetico-deductive approach to confirm or invalidate the hypotheses. We opted for interviews and surveys as the data collection strategy. For qualitative research, we performed content analysis. For quantitative research, the selection of our sample is made by the non-probability method and the reasoned choice technique. Note that our sample is made up of seven local authorities 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 analysis accompanied by chi-square tests. The main results thus obtained show that the internal audit function is important in any organization. Our results reveal that a good organization of the internal audit function would improve the public management of the decentralized communities of the District of Bamako.

Keywords: Audit; Internal Audit; decentralized community; Public Management; District of Bamako.

Introduction

L'engagement des processus démocratiques en Afrique au cours des années 1990 a conduit les Etats africains à s'engager dans des processus de décentralisation poussée afin, d'accroître la démocratie locale, de rapprocher les services publics des populations et de promouvoir le développement local à travers une approche participative (Alou M.T, 2009).

En ce qui concerne le cas particulier du Mali, la nouvelle Constitution de la 3^{ème} République du 25 février 1992 a donné une importance capitale à la décentralisation à travers le renforcement du cadre institutionnel, concernant les collectivités territoriales (Diarra, 1995). Sur la base de cette nouvelle Constitution, des lois organiques ont permis le découpage administratif et territorial suivant : 08 régions, 49 cercles 703 collectivités décentralisées et le District de Bamako (Sonia, 2010).

Subséquemment, 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 de compétences et de ressources financières et humaines 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, 6^{ème} Edition 2009).

Toutefois, ce transfert de compétences amorcé depuis 1997 n'est toujours pas effectif dans le cadre de l'administration générale des communes et du District de Bamako (Ballo, Diabaté et Guindo, 2022). D'ailleurs, autant la gestion des ressources financières demeure problématique, autant celle des ressources humaines reste entière dans les collectivités décentralisées du District de Bamako (Kassibo, 1997). Ces problèmes sont la résultante en partie de l'inefficacité de la politique de gestion des ressources et du faible rendement des services administratifs locaux, donc de la faiblesse du système de contrôle existant (Ballo, Diabaté et Guindo, 2022). Cependant, intégrer des pratiques d'audit interne dans les collectivités locales du District de Bamako devient plus qu'une nécessité.

L'audit interne en tant qu'activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités (Alazard et Separi, 2001), contribue à améliorer la gestion publique des communes et du District de Bamako à travers le renforcement de leur

système de contrôle existant. Par ailleurs, 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 faire comprendre le rôle de l'audit interne et expliquer comment organiser le service d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako. Pour atteindre les objectifs de ce manuscrit, notre problématique s'articule autour de deux questions principales à savoir : quel est le rôle de l'audit interne dans une organisation ? comment organiser le service d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako ?

Pour la réussite de ce papier, nous avons cherché à mener d'abord, une recherche qualitative exploratoire, ensuite, une recherche quantitative pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Nous cherchons à comprendre le rôle de l'audit interne dans une organisation dans un premier temps, dans un second temps, à expliquer comment organiser le service d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako.

Le présent document présentera l'architecture suivante : après la première partie consacrée à la revue de la littérature sur l'audit interne, nous présenterons, en deuxième partie la méthodologie de recherche et en troisième partie, nous mettrons l'accent sur la présentation et discussion des résultats.

1. Revue de la littérature

Cette partie de notre manuscrit est dédiée d'abord, au concept de l'audit interne, à son rôle et enfin à son organisation.

1.1. Concept de l'audit interne

Le point de départ de l'audit remonte depuis des siècles avant notre ère. Raffegeau et 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), quant à 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. 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. 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. 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'IIA¹ a été créé et cela a été un tournant décisif dans l'évolution de l'audit interne. C'est après cette date que l'audit interne est entré dans sa phase d'or de développement, 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. L'audit interne n'était qu'une activité d'évaluation interne qui exerce un contrôle plus large sur les états financiers de l'organisation.

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 et Witt, 1982). Cela représente l'une des façons dont l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation ; et en évaluant les fonctions de gestion. Il 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.

Au regard de ce qui précède, il ressort que la fonction d'audit interne est indispensable dans toute organisation privée ou publique doit établir la fonction d'audit interne pour l'amélioration de son système de contrôle.

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente (Renard, 2016), elle a été définie par plusieurs instituts et auteurs. Ainsi, l'IIA a défini l'audit interne en ces termes : 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 (Bertin 2007). Cette définition insiste sur l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne. L'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes permettent d'accomplir

¹ IIA : Institute of Internal Auditors

leur mission d'audit en toute liberté et sans aucune influence (Renard, 2010). 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.

À la lumière de cette définition, nous retenons, pour les collectivités territoriales, 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 mentionnons que cette définition met un accent particulier sur la notion de gestion publique et de participation des agents à la mise en œuvre des recommandations.

Le rôle de l'audit interne dans les collectivités locales est sûrement plus diversifié que dans le cadre d'une entreprise. Il est un indicateur important consistant à fournir des services d'assurance et de conseil au conseil communal, qui améliorent la gestion publique des collectivités décentralisées.

1.2.Rôle de l'audit interne

Il est d'une importance capitale pour toute organisation qui veut instaurer des pratiques d'audit interne en son sein de connaître son rôle. Ainsi, en ce qui concerne les avantages qui pourraient être tirés de la fonction d'audit interne pour une organisation, qui conviennent à tous les niveaux de l'organisation, Sawyer et Vinten (1996) ont souligné qu'ils sont au nombre de quatre. Ces avantages sont les suivants :

- fournir les bases pour les gestionnaires de jugement et d'action ;
- aider les gestionnaires en signalant les faiblesses dans le contrôle et la performance et en recommandant des améliorations ;
- fournir des conseils aux gestionnaires et aux conseils d'administration sur la solution des problèmes auxquels une entreprise ou une organisation est confrontée ;
- et fournir une information adéquate, fiable, opportune et utile à tous les niveaux de gestion.

Le rôle de l'audit interne est d'assister les collectivités décentralisées dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en proposant des avis et des recommandations concernant les activités examinées ainsi qu'à améliorer la gestion publique de ces collectivités sans que l'auditeur prenne lui-même des décisions (Ballo, Diabaté et Guindo, 2022).

Gramling et Myers (2006) ont confirmé le rôle de l'audit interne proposé par l'IIA en ces termes :

- vérification de la crédibilité des informations et de l'existence du feedback en continu ;
- contrôle de l'étendue du respect des lois, des réglementations, et des valeurs éthiques ;
- protection des actifs corporels et incorporels ;
- évaluation des risques ;
- analyse des opérations de l'organisation ;
- évaluation du contrôle interne de la direction.

Ces rôles doivent être comprises par les collectivités décentralisées du District.

L'audit interne est une fonction d'assistance et de conseil permettant d'améliorer la gestion publique des collectivités décentralisées du District de Bamako. De ce fait, sa réussite dépend de son organisation.

1.3.Organisation de la fonction d'audit interne

L'organisation d'un service d'audit interne est fonction de sa position dans l'organigramme (Renard, 2013). Sa position dans l'organisation détermine l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes.

L'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes sont nécessaires à la fourniture d'une assurance et de conseils pertinents. Les normes professionnelles recommandent un rattachement administratif au plus haut niveau de l'organisation ainsi qu'une relation fonctionnelle directe avec le conseil ou son comité spécialisé dans le suivi de l'efficacité de l'audit (IFACI, 2016).

Le rattachement hiérarchique de l'audit interne a connu une évolution successive liée aux préoccupations principales des missions d'audit interne (Renard, 2013). Dans le passé, le rattachement de l'audit interne au chef comptable, et par la suite à la direction financière, de moins en moins rencontrée dans la pratique, reflétait généralement la préoccupation dominante du contrôle et de la certification restreinte au domaine financier.

Aujourd'hui, la fonction d'audit interne tend de plus en plus à se rattacher à l'instance hiérarchiquement la plus élevée dans l'organisation, cette évolution traduisant l'extension du champ d'application des missions d'audit interne et son rôle de conseil au management.

Barbier (1999), Sardi (1993) et Lemant (1999), certifient que « le rattachement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission. Il est logique et souhaitable d'apporter à l'audit tout le poids que peut lui conférer un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé : président, directeur général. Cela contribue à assurer son indépendance vis-à-vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elles, cela confirmera son caractère pluridisciplinaire et cela donnera du poids à ses recommandations ».

De notre part et dans le cas d'espèce, le service d'audit interne doit être rattaché au président du conseil communal de chaque collectivité locale du District de Bamako. Cela permettra aux auditeurs d'exercer leur fonction en toute liberté sans aucune influence dans leur jugement.

Afin de répondre aux questions de notre problématique précédemment indiquée dans l'introduction, nous formulons les hypothèses suivantes à travers la revue de la littérature :

- la fonction d'audit interne serait importante dans toute organisation ;
- une bonne organisation de la fonction d'audit interne permettrait d'améliorer la gestion publique des collectivités décentralisées du District de Bamako.

2. Méthodologique de recherche

Dans ce document, nous cherchons à expliquer l'importance de l'audit interne dans une organisation et à comprendre son organisation dans les collectivités décentralisées du District de Bamako.

2.1. Modèle de recherche

Il nous importe beaucoup dans cette recherche, de répondre à la question suivante : comment organiser le service d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako ? La réponse à cette question délicate passe certainement par la validation ou l'invalidation des hypothèses retenues et énoncées. Nous avons choisi l'approche hypothético-déductive comme précédemment indiqué qui exige de combiner une phase exploratoire pour expliquer l'importance de l'audit interne dans une organisation et une phase de terrain pour comprendre comment organiser la fonction d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako. Partant de là, le recueil des données a fait l'objet d'abord, d'une démarche qualitative en utilisant les données secondaires ensuite, d'une démarche quantitative. Yin (1994) propose aux chercheurs la possibilité de choisir entre cinq stratégies de recherche : les expériences, les enquêtes, l'analyse d'archives, les études historiques, les études de cas. Nous

avons opté pour l'analyse de contenu et l'enquête comme stratégie permettant de valider ou d'invalider nos hypothèses.

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 comment organiser le service d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako, cela justifie notre choix de recourir à l'approche hypothético-déductive comme méthode de collecte de données.

Nous signalons qu'il n'existe pas, à notre connaissance, des données déjà disponibles sur l'organisation de la fonction d'audit interne dans les 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 (Ballo, Diabaté et Guindo, 2022).

2.2.Echantillonnage

Nous présentons d'abord l'échantillonnage qualitative ensuite quantitative.

2.2.1. Echantillonnage qualitative

Les informations nécessaires concernant l'importance de la fonction d'audit interne se trouvent dans les documents des instituts et des auteurs tels que ceux de l'IIA, l'IFACI, ainsi que ceux de Renard et de Bertin.

2.2.2. Echantillonnage quantitative

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 (Ballo, Diabaté et Guindo, 2022). 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 un, mais Trente-deux (32) seulement d'entre eux ont favorablement répondu 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 : les données de notre enquête.

Pour avoir les informations quantitatives, 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. Présentation et discussion des résultats

Cette partie de notre travail porte sur la présentation des résultats et de la discussion.

3.1. Présentation résultats

A ce niveau d'étude, nous allons faire la présentation des résultats qualitatives et quantitatives.

3.1.1. Résultats des données qualitatives

Après avoir analysé le contenu des données secondaires tels que celles de l'IIA, de l'IFACI, ainsi que celles de Renard, de Bertin..., il ressort que la fonction d'audit interne est indispensable dans toute organisation privée ou publique. Cela a été certifié par Renard (2017) en ces termes : la fonction d'audit interne est une fonction universelle, car elle s'applique à toute organisation et à toutes les fonctions de l'organisation. A la lumière de ce qui précède, nous confirmons notre première hypothèse qui stipule que la fonction d'audit interne serait importante dans toute organisation.

3.1.2. Résultats des données quantitatives

Dans cette partie de notre document, nous mettons l'accent sur les tests de khi-deux pour la validation ou l'invalidation de notre seconde hypothèse.

Nous avons utilisé les tests de khi-deux pour la validation ou l'invalidation de notre hypothèse 2 qui s'intitule qu'une bonne organisation de la fonction d'audit interne permettrait d'améliorer la gestion publique des collectivités décentralisées du District de Bamako.

Le tableau 2 indique le croisement entre l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne et le rattachement du service d'audit interne président du conseil communal.

Tableau 2 : Croisement entre l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne et le rattachement du service d'audit interne au président du conseil communal

Indicateurs		Rattachement du service d'audit interne au président du conseil communal		Total
		Oui	Non	
Amélioration du contrôle existant par l'audit interne	Oui	18	8	26
	Non	0	6	6
Total		18	14	32

Source : les données de notre enquête.

Le tableau 2 certifie que parmi les vingt-six enquêtés ayant confirmé l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne, dix-huit ont répondu qu'ils préfèrent le rattachement du service d'audit interne au président du conseil communal. Le tableau 3 correspond à leurs tests de khi-deux.

Tableau 3 : Tests du khi-deux entre l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne et le rattachement du service d'audit interne président du conseil communal

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,495 ^a	1	0, 002

Source : les données de notre enquête.

Le tableau 3, annonce que Khi-deux = 9,495, Ddl = 1, P = 0, 002. La valeur de P est inférieure à 0,05. La différence entre les deux variables est très significative statistiquement.

Le tableau 4 atteste le croisement entre l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne et le rattachement du service d'audit interne au secrétaire général.

Tableau 4 : Croisement entre l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne et le rattachement du service d'audit interne au secrétaire général

Indicateurs		Rattachement du service d'audit interne au secrétaire général		Total
		Oui	Non	
Amélioration du contrôle existant par l'audit interne	Oui	8	18	26
	Non	0	6	6
Total		8	14	32

Source : les données de notre enquête.

Le tableau 4 corrobore que huit responsables sur vingt-six qui sont favorables que l'audit interne permet d'améliorer le contrôle existant, ont dit oui pour le rattachement du service d'audit interne au secrétaire général. Le tableau 5 présente leurs tests de khi-deux.

Tableau 5 : Tests du khi-deux entre l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne et le rattachement du service d'audit interne

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,462 ^a	1	0, 117

Source : les données de notre enquête.

Le tableau 5 montre que la différence entre les deux variables n'est pas significative statistiquement entre les deux : Khi-deux = 2,462 ; Ddl = 1, P = 0,117. La valeur de P est supérieure à 0,05. Donc, l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne est indépendante du rattachement du service d'audit interne.

L'amélioration du contrôle existant et l'indépendance du SAI dans le tableau 6

Tableau 6 : Croisement entre l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne et l'indépendance du service d'audit interne

Indicateurs		Indépendance du service d'audit interne		Total
		Oui	Non	
Amélioration du contrôle existant par l'audit interne	Oui	18	8	26
	Non	0	6	6
Total		18	14	32

Source : les données de notre enquête.

Le tableau 6 indique que parmi les vingt-six enquêtés ayant confirmé l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne, dix-huit ont répondu que le rattachement du service au président du conseil permet d'assurer l'indépendance des auditeurs. Le tableau 7 correspond à leurs tests de khi-deux.

Tableau 7 : Tests du khi-deux entre l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne et l'indépendance d'auditeur

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,495 ^a	1	0, 002

Source : les données de notre enquête.

Le tableau 7 annonce que Khi-deux = 9,495, Ddl = 1, P = 0, 002. La valeur de P est inférieure à 0,05. La différence entre les deux variables est très significative statistiquement. Cela signifie que l'amélioration du contrôle existant par l'audit interne est liée à l'indépendance d'audit interne.

À la lumière de ces analyses qui précèdent, nous remarquons que : les responsables préfèrent, pour une bonne organisation de la fonction d'audit interne, le rattachement du service d'audit interne à un niveau suffisamment élevé des collectivités autrement dit, au président du conseil communal qu'au rattachement du service au secrétaire général. Et cela pour l'indépendance des auditeurs internes. Ces résultats militent en faveur de notre hypothèse 2 qui stipule qu'une bonne organisation de la fonction d'audit interne permettrait d'améliorer la gestion publique des collectivités décentralisées du District de Bamako.

3.2. Discussion

La fonction d'audit interne est une fonction très importante que toute organisation privée ou publique doit l'instaurer. Cette importance a été révélée de notre analyse que la fonction d'audit interne est une fonction universelle, car elle s'applique à toute organisation et à toutes les fonctions de l'organisation Renard (2017). Ce résultat va dans le même sens que ceux de Sawyer et Vinten (1996) qui ont résumé le rôle de l'audit interne en quatre avantages suivants :

- fournir les bases pour les gestionnaires de jugement et d'action ;
- aider les gestionnaires en signalant les faiblesses dans le contrôle et la performance et en recommandant des améliorations ;
- fournir des conseils aux gestionnaires et aux conseils d'administration sur la solution des problèmes auxquels une entreprise ou une organisation est confrontée ;
- et fournir une information adéquate, fiable, opportune et utile à tous les niveaux de gestion.

Nos résultats convergent vers ceux de Gramling et Myers (2006) qui ont confirmé le rôle de l'audit interne proposé par l'IIA en ces termes :

- vérification de la crédibilité des informations et de l'existence du feedback en continu ;
- contrôle de l'étendue du respect des lois, des réglementations, et des valeurs éthiques ;
- protection des actifs corporels et incorporels ;
- évaluation des risques ;
- analyse des opérations de l'organisation ;
- évaluation du contrôle interne de la direction.

Nos résultats certifient également que les responsables préfèrent, pour une bonne organisation de la fonction d'audit interne, le rattachement du service d'audit interne à un niveau suffisamment élevé des collectivités autrement dit, au président du conseil communal qu'au rattachement du service au secrétaire général. Et cela pour l'indépendance des auditeurs internes. Cela a été confirmé par Barbier (1999), Sardi (1993) et Lemant (1999), qui certifient

que « le rattachement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission. Il est logique et souhaitable d'apporter à l'audit tout le poids que peut lui conférer un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé : président, directeur général. Cela contribue à assurer son indépendance vis-à-vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elles, cela confirmera son caractère pluridisciplinaire et cela donnera du poids à ses recommandations ».

Conclusion

La fonction d'audit interne est une fonction qui a une importance capitale dans toutes les organisations. Elle s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions de l'organisation. Afin de jouer son rôle d'assistance, de conseil et de création de la valeur ajoutée, elle doit être bien organisée.

Par ce papier, nous avons voulu faire comprendre le rôle de l'audit interne et expliquer comment organiser le service d'audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako. Cette étude n'est pas exempte de limites. Au cours de ce travail, nous avons rencontré un certain nombre de limites qu'il convient de les énumérer.

Ainsi, dans un premier temps, la taille de notre échantillon n'est pas faite sur la base de méthodes statistiques, mais sur la base de choix raisonnés en tenant compte de notre connaissance du champ de la recherche ; dans un deuxième temps, les réponses obtenues par l'analyse de contenu à travers les données secondaires, ne reflétaient pas toujours la réalité de l'importance de l'audit interne et qui nécessitaient, à chaque fois, la recherche d'autres sources d'informations pour vérifier la sincérité des informations collectées ; dans un troisième, 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 ; enfin dans un quatrième, 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.

Concernant la contribution managériale, nos résultats aident les autorités des collectivités décentralisées du Mali à faire comprendre l'importance de l'audit interne et comprendre également comment organiser le service d'audit interne dans les collectivités décentralisées du Mali. S'agissant de la contribution théorique, ce manuscrit enrichi la littérature existante de l'organisation de la fonction d'audit interne dans les collectivités décentralisées.

Quant au plan méthodologique, notre travail apporte un plus dans la vulgarisation de méthode mixte.

Vue l'importance de l'audit interne dans une organisation, il serait judicieux de notre point de vue, pour des recherches futures d'explorer ce même terrain en terrain en intégrant les collectivités décentralisées urbaines du Mali.

Références bibliographiques

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

Alou, M.T. (2009), « La décentralisation en Afrique : un état des lieux de la recherche en sciences sociales », le politique en Afrique, p, 185-207.

Ballo, I., Diabaté, A. et Guindo, L.A (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.

Barbier, E., (1999), « Mieux piloter et mieux utiliser l'audit, l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations ». Edition MAXIMA.

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

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

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.

Gramling, A. A., & Myers, P.M., (2006), « Internal Auditing's Role in ERM ». Internal Auditor, April pp. 52-62.

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, (2016), « L'audit interne vu par ses parties prenantes ».

Kassibo B, (1997), « La décentralisation au Mali : Etat des lieux », Bulletin de l'APAD.

Lemant, O., (1999). « Créer, organiser et développer l'audit interne : Que faire pour réussir » ? Edition MAXIMA.

Pickett, K. H. S. (2003). « The internal auditing handbook ». Wiley, 2^{ème} Edition.

Raffegau, 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 », 10^{ème} édition d'organisation, Paris.

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

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

Renard, J., (2010), « Théorie et pratique de l'audit interne », 8^{ème} édition d'organisation, Paris.

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

Sardi. A., (1993), « l'audit interne ». 2^{ème} édition, afgee, Paris.

Sawyer, L. B. & Vinten, G., (1996), « The manager and the internal audit ». New York: Wiley.

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.

Thiétart, R. A., et coll. (2007), « Méthodes de recherche en management ». Dunod, 3^{ème} édition.

Yin R.K. (1994), « Case Study Research, Design and Methods », 2^e édition, Sage publication.

Documents officiels

Lois et Décrets de la décentralisation au Mali, 6^{ème} 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).