



Pratique de contrôle interne dans les projets et programmes au Burkina Faso : quelle stratégie pour renforcer son efficacité

OUEDRAOGO Rabaswendé Jean

Phd science de Gestion, HDR Université de Lisala
Chargé d'études _ ministère de l'Économie et des finances– Burkina Faso

Résumé

Au Burkina Faso, la gestion des projets et programmes publics et de développement est souvent confrontée à des défis majeurs liés à la transparence, à l'optimisation des ressources et à l'atteinte des objectifs. Le contrôle interne y est perçu comme un levier essentiel pour assurer la bonne exécution des activités, la protection des actifs et la conformité aux réglementations. Cependant, sa mise en œuvre peine encore à produire les effets escomptés. Cet article analyse l'état des lieux des pratiques de contrôle interne dans les projets et programmes au Burkina Faso et propose une stratégie intégrée pour renforcer son efficacité. À travers une revue documentaire, une analyse de cas et des entretiens avec des acteurs clés, nous montrons que l'efficacité du contrôle interne dépend notamment de l'appropriation par les responsables, de l'adaptation des outils aux contextes locaux et de l'intégration des technologies de l'information. Nous proposons un modèle stratégique articulé autour de quatre piliers : renforcement des capacités, digitalisation des processus, implication des parties prenantes et institution d'une culture de redevabilité.

Mots-clés : contrôle interne, performance, gouvernance, gestion des risques.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18631171>

1. Introduction

Le Burkina Faso, à l'instar de nombreux pays en développement, mobilise d'importantes ressources financières locales et internationales pour la mise en œuvre de projets et programmes de développement (PPD). Ces initiatives couvrent des secteurs clés tels que la santé, l'éducation, l'agriculture et les infrastructures. Pourtant, leur impact reste parfois en deçà des attentes, en raison notamment de faiblesses dans les mécanismes de contrôle interne. En 2024, seuls 44,59 % des PPD présentent des performances physiques satisfaisantes, 25,48 % atteignent des taux d'exécution financière satisfaisants et 49,68 % montrent des taux de décaissement satisfaisants (DGEP, Rapport de mise en œuvre des PPD, 2025).

Au regard des résultats mitigés des PPD, des initiatives sont prises pour renforcer l'efficacité des interventions publiques en accentuant les actions de suivi, de contrôle et d'évaluation (Yannick Rumpala, 2023). Il est devenu important de mettre en place des systèmes de surveillance pour détecter plus précocement les risques et surtout le risque opérationnel, qui est un élément incontournable dans la vie de l'entreprise (CHEGRI S. et EL BAKKOUCHI M., 2022).

Ainsi, l'État burkinabè, en collaboration avec ses partenaires techniques et financiers (PTF), a intégré formellement le contrôle interne dans le dispositif de pilotage des activités en 2011. Le contrôleur interne se voit ainsi attribuer la mission de veiller au respect des procédures administratives et financières pour une meilleure gestion des ressources publiques, constituant un service auxiliaire à l'unité de gestion des projets dont l'objectif principal est de minimiser les risques opérationnels.

En dépit du cadre réglementaire qui précise les missions du service de contrôle interne, le constat est que les conflits sont légion entre le coordonnateur de projet, le contrôleur interne et les ministères en charge de la tutelle technique et financière. En effet, les acteurs intervenant dans la mise en œuvre des PPD n'ont pas toujours la même compréhension des missions du contrôleur interne.

Cette situation a une conséquence sur les contrôles a posteriori et a priori des opérations de l'unité de gestion du projet. Ainsi, des insuffisances sont constatées sur le contrôle du respect des textes réglementaires nationaux, du suivi des procédures des partenaires techniques et financiers et sur le contrôle des procédures en matière de gestion budgétaire, financière et comptable, du personnel et du patrimoine.

La question centrale qui anime cette recherche est donc la suivante : dans un contexte de ressources rares et de pressions multiples, quelle pourrait être la contribution réelle des services de contrôle interne à l'efficacité des projets et programmes de développement au Burkina Faso, et quelle stratégie mettre en œuvre pour renforcer cette contribution ? Notre objectif est de mettre en lumière les relations entre les activités de contrôle interne et l'efficacité des PPD, en proposant des pistes d'amélioration concrètes basées sur l'analyse des pratiques actuelles.

2. Revue de littérature sur le contrôle interne

Le contrôle interne connaît depuis quelques années une évolution tant conceptuelle que pratique (Julien Batac et al., 2009). Il est passé d'une approche de vérification et de surveillance des ressources prévues et celles consommées, vers une approche de gestion rationnelle et efficace des ressources à travers la maîtrise et l'évaluation de la chaîne de résultat des politiques publiques (S. Z. COULIBALY et al., 2016).

2.1. Évolution conceptuelle et pratique du contrôle interne

La performance des projets et programmes de développement repose sur plusieurs facteurs clés, notamment la qualité de l'exécution physique des activités, les caractéristiques socio-éducatives des bénéficiaires, les délais de livraison et de décaissement et le système de suivi et d'évaluation (OUEDRAOGO Abdoulaye et Atahualpa SOSA LOPEZ, 2021). Bachy, B. et Harache, C.

(2010) ont identifié le contrôle interne comme outil opérationnel de gestion des risques, de suivi et de contrôle de toutes les opérations des projets ou programmes.

2.1.1 La phase traditionnelle : le contrôle comme vérification comptable (années 1900-1970)

Initialement, le contrôle interne était essentiellement perçu comme un **mécanisme de vérification a posteriori**, principalement centré sur la protection des actifs et la prévention des fraudes. Cette conception étroite s'inscrivait dans une logique de **contrôle bureaucratique** où l'accent était mis sur :

- La conformité aux procédures établies
- L'exactitude des enregistrements comptables
- La prévention des détournements et malversations
- La séparation des fonctions (principe de dédoublement des tâches)

Le contrôleur était alors souvent assimilé à un **"gendarme comptable"** dont le rôle se limitait à vérifier la régularité formelle des opérations, sans véritable préoccupation pour l'efficacité opérationnelle ou la performance stratégique. Il s'agit alors d'une activité de vérification, inspection et de surveillance dont le but est de s'assurer que le projet respecte les exigences définies, les normes de qualité, les délais et les coûts prévus.

La surveillance consiste à suivre en temps réel l'avancement du projet afin d'identifier les écarts et de prévenir les risques. Elle inclut :

- le suivi des performances : analyse des indicateurs clés (coût, délai, qualité, risques, etc.) par rapport aux prévisions ;
- l'identification des écarts : comparaison entre le plan initial et l'exécution réelle ;
- la mise en place d'actions correctives : ajustements pour rester aligné avec les objectifs ;
- la communication régulière : rapports de suivi, réunions de pilotage, feedback des parties prenantes ;

La vérification concerne l'évaluation de la conformité du projet aux exigences définies. Elle se fait par :

- la vérification des livrables : S'assurer que les résultats produits sont conformes aux exigences du cahier des charges et aux normes de qualité
- des revues de projet : contrôles périodiques pour valider l'atteinte des objectifs ;
- des tests et validations : essais techniques, simulations et vérifications avant la livraison finale ;
- l'analyse des risques : revue des menaces potentielles et des mesures d'atténuation mises en place.

Au regard des inquiétudes citoyennes et des PTF relativement au bon usage des ressources publiques et les exigences de plus en plus forte des populations vis-à-vis des dirigeants, la surveillance et la vérification sont devenues des objets de recherche digne d'intérêt (Castagnino, F. 2018). Plusieurs auteurs (Rule, 1973 ; Dandeker, 1990 ; Staples, 2000 ; Gilliom, 2001 ; Lyon, 2002a ; Lyon, 2001) ont travaillé sur la notion de surveillance dans des domaines et des disciplines variés et diverses tels que l'économie, la sécurité, la santé, la géographie, etc. De ces auteurs, surveiller consiste à collecter, conserver et analyser des informations sur une situation/événement afin d'observer son évolution. La surveillance peut être exercée par plusieurs acteurs : les citoyens entre eux, les citoyens en collaboration avec l'autorité compétente ou l'autorité compétente seule (Abdoul Karim Saidou, 2019). Selon Castagnino, F. (2018), la surveillance est descriptible par une pluralité de modes (agent de sécurité, policier, vidéosurveillance, biométrie, géolocalisation, puces RFID, etc.), de rôles (surveillant/surveillé) ou de finalités (sécuritaire, économique, fonctionnelle, etc.).

Dans le domaine des PPD, la surveillance et la vérification consiste à suivre l'évolution d'une situation en le confrontant avec ce qui peut servir de norme. Les normes sont définies dans les textes réglementaires et administratifs. Il s'agit des manuels de procédure, les décrets ou arrêtés

fixant les limites ou les conditions d'exécution d'une dépense, le plan d'action, le programme d'activité, le document de projet et la convention.

Globalement, le contrôle interne est un outil essentiel pour la prise de décision au sein des organisations. Il vise à assurer l'efficacité des opérations, la fiabilité des informations et la conformité aux réglementations, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs stratégiques et à l'amélioration de la performance de l'entreprise (Khalil, A et al, 2022).

2.1.2 L'émergence du cadre intégré : l'approche COSO (années 1980-1990)

Les crises financières des années 1980 et les scandales corporatifs ont révélé les limites de l'approche traditionnelle. Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) a révolutionné le concept en 1992 avec la publication du cadre intégré du contrôle interne. Cette approche a introduit plusieurs avancées majeures :

Extension des objectifs : Le contrôle interne ne se limite plus à la fiabilité de l'information financière, mais englobe désormais :

- L'efficacité et l'efficience des opérations
- La conformité aux lois et règlements applicables
- La protection des actifs contre les pertes non autorisées

Vision processus plutôt que fonction : Le contrôle interne devient un processus continu intégré aux activités quotidiennes, et non plus une fonction isolée et périodique. Cette intégration représente un changement paradigmatique fondamental.

Les cinq composantes interdépendantes :

1. L'environnement de contrôle : Le "ton au sommet", l'éthique, la culture organisationnelle
2. L'évaluation des risques : Identification et analyse des risques menaçant les objectifs
3. Les activités de contrôle : Politiques et procédures assurant que les directives sont exécutées
4. L'information et la communication : Systèmes permettant la capture et la diffusion d'informations
5. Le suivi (monitoring) : Évaluation continue de la qualité du système

2.1.3 L'intégration de la gestion des risques : COSO ERM (2004)

La mise à jour de 2004 (**COSO Enterprise Risk Management**) marque une nouvelle étape en intégrant pleinement le contrôle interne dans la gestion globale des risques. Le contrôle interne n'est plus seulement un moyen de maîtriser les risques, mais devient partie intégrante d'une démarche proactive de management des risques visant à :

- Identifier les opportunités autant que les menaces
- Aligner la prise de risque avec la stratégie de l'organisation
- Améliorer la réponse aux risques et la capacité de résilience
- Optimiser l'allocation du capital en fonction du profil de risque

Cette évolution transforme le contrôleur interne en partenaire stratégique contribuant à la gestion rationnelle, plutôt qu'en simple gardien de la conformité (Julien Batac et al, 2009). Le « contrôle » devient alors un but dont la nature dépend du principe de « gouvernementalité » défini par l'État ou l'équipe dirigeante (Castagnino, F. 2018). Ces principes comprennent un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés dont la finalité est la réalisation des objectifs du PPD (S.CHEGRI et M. EL BAKKOUCHI, 2022). La rationalité renvoie à la prise de décision basée sur une analyse logique et cohérente des informations disponibles (Khalil, A et al, 2022).

Le contrôleur interne ne se limite pas aux questions comptable et financière. Il intervient dans la gestion des risques en alertant l'équipe dirigeante sur les opérations qui peuvent compromettre la concrétisation des résultats attendus (A. Saporta, 2014). C'est dans ce sens que L. Cappelletti (2006), affirme que la finalité du contrôle interne est d'anticiper les défis et

assurer une gestion plus proactive des situations complexes afin de minimiser les risques significatifs. Pour garantir une gestion rationnelle de l'organisation, le contrôleur interne veille à l'efficacité et à l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et réglementations et la sauvegarde des actifs de l'entreprise. Le contrôle dans le sens de l'efficacité fait référence à la capacité d'un individu, d'une organisation ou d'un système à évaluer et à ajuster ses actions afin d'atteindre les objectifs fixés avec un minimum de ressources et de pertes. Il implique un suivi rigoureux des performances, une analyse des écarts entre les résultats attendus et réels, ainsi qu'une prise de décision rapide pour améliorer les processus (Ragaine, A. et al 2022).

2.1.4 L'ère de l'intelligence artificielle et du contrôle continu (années 2010-présent)

La digitalisation et l'émergence des technologies disruptives ont engendré une nouvelle transformation conceptuelle. Le contrôle interne s'étend désormais aux risques cyber, à la protection des données personnelles (RGPD), aux risques Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG), et à la résilience des chaînes d'approvisionnement. L'automatisation et les systèmes d'information permettent désormais un contrôle en temps réel, avec des alertes automatiques et des tableaux de bord dynamiques. Dans ce sens, Pigé (2001) considère le contrôle interne d'une organisation comme un système de contrôle établi par les dirigeants pour conduire les activités d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien de l'activité et l'intégrité des actifs et fiabiliser les flux d'information.

Cette période se caractérise par l'intégration des technologies émergentes :

- Analyse prédictive et data analytics pour anticiper les risques
- Blockchain pour la traçabilité et l'immutabilité des transactions
- Robot Process Automation (RPA) pour automatiser les contrôles de routine
- Intelligence artificielle pour détecter les anomalies et patterns frauduleux

2.2 Les piliers du control interne

Le contrôle interne est considéré comme un processus intégré et dynamique qui s'adapte aux changements auxquels une administration est confrontée (Boungab, S et Bouchikhi H. 2021). Le coordonnateur du projet, le personnel, la tutelle technique et financière et les bénéficiaires doivent être impliqués dans ce processus afin de garantir une gestion rationnelle et efficace des ressources. Selon Renard J. (2002), la définition du contrôle interne donnée par le Committee of Sponsoring Organization (COSO) en 1994 décrit de façon théorique les cinq piliers d'un dispositif de contrôle interne : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage du système de contrôle interne.

L'environnement de contrôle : il s'agit pour le contrôleur de suivre et d'alerter en cas de manquement aux principes, aux valeurs et à éthiques qui gouvernent les acteurs et les opérations relatives aux PPD. Ainsi, il veille au respect d'éthique, de participation de l'ensemble des acteurs aux activités, de délégation d'autorité et de responsabilité, ainsi que le respect de la politique de recrutement.

L'évaluation des risques : Face au nombre important des scandales financiers qui ont touché le monde des affaires, il est devenu important de mettre en place des systèmes de surveillance pour détecter plus précocement les risques et surtout le risque opérationnel (CHEGRI Soukaina et EL BAKKOUCHI Mounir, 2022). La gestion de risque a une relation positive significative sur l'efficacité du projet. Au terme de notre revue de littérature, nous avons identifié deux domaines de risques pour un projet. Il s'agit des risques financiers et ceux liés à la réalisation des objectifs.

1. **risques financiers** : les projets et programmes utilisent des ressources financières des partenaires financiers et de l'Etat. Chacun de ses acteurs a défini dans le document de

projet les dépenses éligibles. Seules les dépenses directement liées à la réalisation du projet, accepté par le partenaire financier sont éligibles Boungab S. et Bouchikhi, H. (2021). Le non respect des critères d'éligibilité des dépenses pourrait engendrer des rejets de la part du partenaire, donc des pertes. Par ailleurs, les achats des biens ou des services peuvent entraîner des pertes financières liées à des surfacturations, des prestataires défaillants ou à des détournement. Les contrôle interne pourrait recadrer l'unité de gestion pour limiter les mauvais usages et les dommages» (Lamarque, 2016, chapitre1).

2. **Risques de réalisation des objectifs** : les projets et programmes poursuivent des objectifs de développement socioéconomique. Ces objectifs sont consignés dans le document du projet et déclinés annuellement dans les plans de travail annuel. Le contrôle interne assure la cohérence entre les activités programmées annuellement et les objectifs arrêtés dans le document du projet.

Les outils et activités de contrôle : le contrôleur s'appuie sur les manuels de procédures, le document de projet, le programme d'activité et les guides sur les procédures des bailleurs pour assurer la réalisation des objectifs de contrôle définis. Les activités de contrôle peuvent prendre différentes formes, telles que des approbations, des autorisations, des vérifications, des réconciliations, des contrôles physiques, des contrôles informatiques, etc.

L'information et la communication : l'information et la communication jouent un rôle déterminant quant à la sensibilisation à l'application du contrôle interne (Boungab S. et Bouchikhi H. 2021). Il s'agit de la production et la diffusion des informations en lien avec **les activités de contrôle**. En effet, le contrôleur interne participe à la diffusion des politiques et des procédures, la communication des objectifs et des responsabilités, ainsi que le partage des informations pertinentes avec les parties prenantes internes et externes.

La surveillance : il s'agit du suivi-contrôle assorti de rapport dans lequel sont consignés les recommandations à des périodes données pour s'assurer de la conformité des actions déployées conformément aux normes.

2.3 Définition Opérationnelle des Variables

Variable indépendante principale : "CI actif".

Cette variable composite a été construite à partir de plusieurs indicateurs :

- Fréquence des interventions du contrôleur interne dans les processus décisionnels
- Qualité des rapports produits (exhaustivité, pertinence des recommandations)
- Degré d'intégration du CI dans l'unité de gestion du projet
- Utilisation effective des outils et référentiels de contrôle
- Capacité d'influence sur les décisions de gestion

Chaque projet a reçu un score d'activité du CI sur une échelle de 0 à 100, basé sur une grille d'évaluation standardisée.

Variables dépendantes :

1. Performance physique : Taux moyen de réalisation des activités, pondéré par l'importance budgétaire de chaque activité
2. Performance financière : Combinaison de trois sous-indicateurs : taux de décaissement, taux d'absorption, taux d'exécution financière

3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour une approche méthodologique mixte combinant l'exploitation de données qualitatives et quantitatives. Cette approche s'est concrétisée par la collecte de données à travers plusieurs canaux complémentaires : l'analyse documentaire, des déplacements auprès des unités de gestion des projets et programmes de développement, et des entretiens avec les acteurs concernés. L'objectif de cette collecte multidimensionnelle était d'appréhender de la manière la plus complète possible la situation

actuelle du contrôle interne et de formuler des recommandations pertinentes et fondées sur des éléments concrets.

Pour disposer de données permettant de comprendre en profondeur la situation du contrôle interne dans les projets et programmes de développement, nous avons élaboré et utilisé deux outils principaux de collecte. Un cadre de référence pour la revue documentaire a tout d'abord été développé, permettant de collecter systématiquement des données relatives à l'environnement juridique des PPD, au niveau de mise en œuvre des projets, au cadre théorique du contrôle interne, ainsi qu'aux différentes réglementations et procédures applicables. Ce cadre a guidé l'analyse de documents variés : décrets et arrêtés, manuels de procédures, rapports d'activité, documents de projet, et toute autre documentation pertinente.

Parallèlement, un questionnaire structuré a été élaboré et administré aux principaux acteurs concernés. Ce questionnaire était organisé autour de trois rubriques principales : la maîtrise des documents de référence et des activités de contrôle interne, la maîtrise des procédures des bailleurs de fonds et la qualité de la collaboration avec la tutelle technique et financière. Il a été principalement administré aux contrôleurs internes, et de manière subsidiaire aux coordonnateurs des projets et programmes de développement, permettant ainsi de croiser les perceptions et les expériences.

La population cible de cette étude était composée des 27 projets et programmes de développement de catégorie 2 dont les contrôleurs internes ont été nommés sur proposition du ministère en charge de l'économie et des finances. La collecte des données sur ces projets a été réalisée à partir du cadre de référence de la revue documentaire, complétée par les questionnaires et entretiens. Finalement, notre échantillon effectif a porté sur 21 projets, représentant ainsi une couverture significative de la population cible.

Le traitement des données collectées a suivi une double approche correspondant à la nature mixte des données. Les données qualitatives, issues des entretiens et de l'analyse documentaire, ont été compilées et traitées de manière thématique, en suivant les centres d'intérêt principaux du thème de recherche. Cette analyse qualitative a permis de dégager des tendances, des perceptions et des dynamiques qui échappent souvent aux indicateurs quantitatifs. Les données quantitatives, issues principalement des questionnaires et des documents de reporting, ont quant à elles été exploitées à l'aide du tableur Excel, permettant de produire des indicateurs statistiques, des tableaux synthétiques et des graphiques illustratifs.

L'appréciation des performances physiques et financières a été faite selon la grille définie par le ministère de l'Économie et des finances :

- performance satisfaisante, si performance supérieure ou égale à 40% ;
- performance moyenne, si performance comprise entre [25% ; 40% [;
- performance insatisfaisante, si performance comprise entre [0% ; 25% [.

Cette classification uniforme a permis d'assurer la comparabilité des résultats entre les différents projets étudiés.

Le taux d'exécution physique des projets et programmes de développement a été obtenu en pondérant le taux physique de réalisation de chaque activité par son poids budgétaire correspondant. Cette approche pondérée permet de tenir compte de l'importance relative des différentes activités dans l'économie générale du projet. Le taux d'exécution financière a quant à lui été calculé en rapportant le montant décaissé (ou engagé, selon les cas) au montant prévu au budget pour la réalisation sur une année. Le taux d'absorption a été obtenu en divisant le montant effectivement dépensé par le montant décaissé sur une année, mesurant ainsi la capacité à utiliser rapidement les fonds disponibles. Enfin, le taux de décaissement représente la proportion des fonds alloués qui ont été effectivement décaissés avec succès, reflétant l'efficacité des procédures de mise à disposition des ressources.

Une analyse corrélationnelle a permis d'établir le lien entre la qualité du contrôle interne et les performances des PPD. L'analyse a utilisé le coefficient de corrélation de Pearson (r), une

mesure statistique qui évalue la force et la direction de la relation linéaire entre deux variables continues. La valeur de r varie entre -1 et +1 :

- $r = +1$: Corrélation positive parfaite
- $r = 0$: Absence de corrélation linéaire
- $r = -1$: Corrélation négative parfaite

Les interprétations conventionnelles des valeurs absolues de r sont :

- 0,00 à 0,19 : Corrélation très faible
- 0,20 à 0,39 : Corrélation faible
- 0,40 à 0,59 : Corrélation modérée
- 0,60 à 0,79 : Corrélation forte
- 0,80 à 1,00 : Corrélation très forte

4. Résultats

4.1. Exercice de la mission de contrôleur financier

4.1.1. Dispositif de contrôle interne

Dans le but d'assurer une meilleure gestion des ressources des projets et programme, l'État burkinabè a mis en place un dispositif composé de plusieurs structures. Il s'agit du Contrôle interne (CI), de l'Unité de gestion du projet (UGP), du Secrétariat général du ministère de l'économie et des finances, la tutelle technique et financière, et les autres corps de contrôle notamment l'inspection technique des finances, l'Autorité supérieure de contrôle de l'État, les inspections techniques des finances.

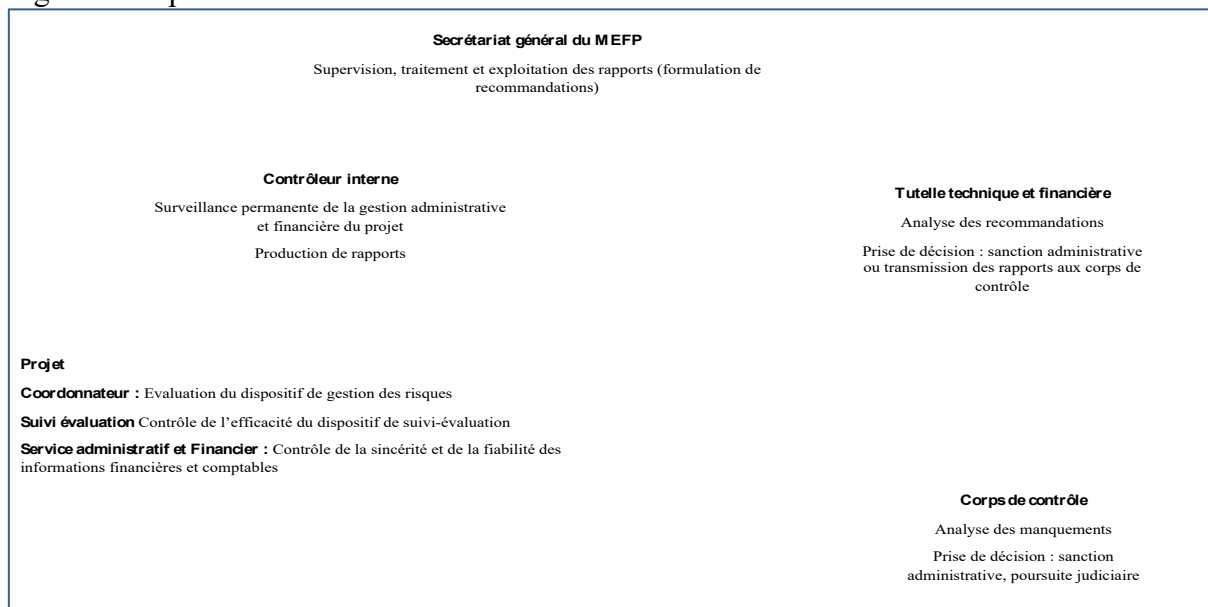
Le contrôleur interne identifie les risques et les dysfonctionnements en fonction des différentes activités du projet et élabore des rapports à l'attention du coordonnateur et de sa hiérarchie, notamment le Secrétaire général (SG) du ministre de l'Économie et des finances, avec copie à la tutelle technique, au coordonnateur du projet et programme, et au partenaire financier s'il le souhaite..

Le SG examine les dysfonctionnements, les risques, les recommandations et les suggestions du CI. A l'issue de ce examen, le SG, en fonction de la gravité de la situation peut donner des orientations au CI ou interpellier le ministre de l'Économie.

Le ministre de l'Économie et des finances qui a la charge de la tutelle financière peut interpellier les autres corps de contrôle pour une évaluation approfondie de la situation ou donner des orientations au SG pour nécessaire à faire.

Les autres corps de contrôle mènent des évaluations approfondies et transmettent le rapport au ministre de l'Économie et au projet concerné. Les recommandations des rapports des corps de contrôle ont un caractère exécutoire.

Figure 1: dispositif de contrôle interne



Source : OUEDRAOGO R. Jean, Avril 2024

4.1.2. Les documents de référence

Pour exercer pleinement la mission de contrôleur interne, la revue documentaire et les entretiens ont permis d'identifier 20 documents de référence. Ces documents permettent aux acteurs de maîtriser les principes, les valeurs et les règles qui gouvernent les opérations relatives aux PPD. Ils facilitent la connaissance de l'environnement du projet et des risques.

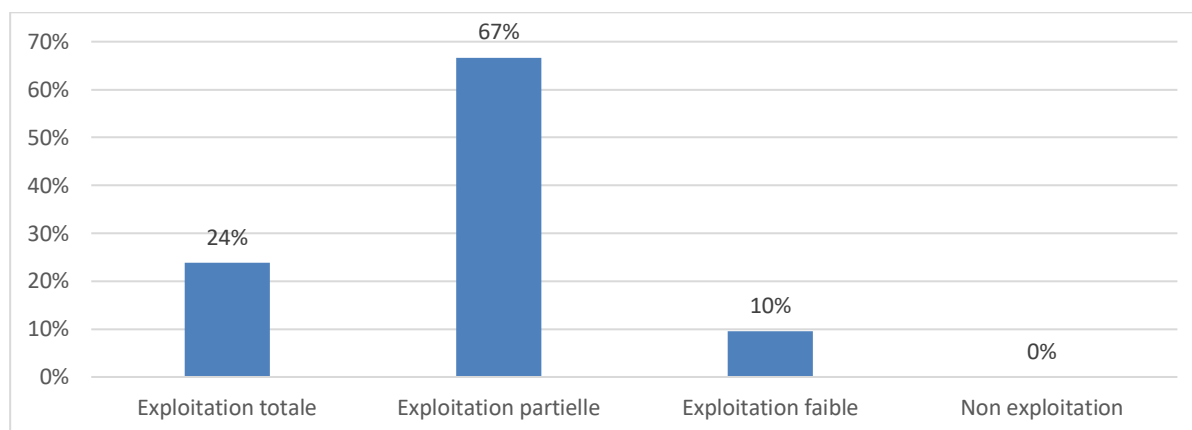
Tableau 1 : Documents utiles pour le contrôle interne

1	Décret-N°2021-1383 PRES_PM_MEF- portant-règlementation-générale-des-projets-et-programme-exécutés-au-BF	11	Manuel de suivi-évaluation
2	Arrêté conjoint de création du projet	12	Plan de décaissement
3	Arrêté portant création de l'UGP du projet	13	Situation des financements (bailleur et contrepartie nationale)
4	Arrêté création Comité de Pilotage	14	Plan de passation des marchés publics (PPM)
5	Annexe technique Burkina Faso	15	Plan de travail et budget annuel (PTBA)
6	Accord de don	16	Textes en vigueur sur les dépenses publiques et les marchés publics
7	Protocole d'accord de prêt	17	Plan comptable en vigueur
8	Manuel de procédures administratives, financières et comptables	18	Avis de recrutement
9	Liste du personnel	19	Code du travail
10	Dossier complet individuel	20	Lettre de mission du coordonnateur

Source : OUEDRAOGO R. Jean, Avril 2024

Il ressort du dépouillement des questionnaires que les Contrôleurs internes ont connaissance de l'ensemble des textes. Toutefois, le niveau d'exploitation des documents varie d'un contrôleur à un autre.

Graphique 1 : Niveau d'exploitation des documents de référence



Source : OUEDRAOGO R. Jean, Avril 2024

Si 67 % des CI exploitent totalement les documents, 33 % ne les utilisent que partiellement ou pas du tout, ce qui limite leur capacité à contrôler la conformité.

4.1.3. Impact de l'utilisation complète des documents de référence

L'étude a comparé deux groupes de projets :

- Groupe A : Projets où les CI utilisent l'ensemble des 20 documents de référence identifiés
- Groupe B : Projets où l'utilisation est partielle ou sélective

Résultats quantitatifs :

- Performance physique moyenne du Groupe A : 47,3%
- Performance physique moyenne du Groupe B : 29,3%
- Différence absolue : +18 points de pourcentage
- Amélioration relative : +61,4% (18/29,3)

Documents les plus impactants :

L'analyse de régression multiple a identifié cinq documents particulièrement influents :

1. Manuel de procédures administratives, financières et comptables (contribution à l'amélioration : 4,2 points)
2. Plan de travail et budget annuel (PTBA) (3,8 points)
3. Manuel de suivi-évaluation (3,1 points)
4. Décret n°2021-1383 (2,7 points)
5. Plan de passation des marchés publics (2,4 points)

Mécanismes d'action :

- Réduction des erreurs procédurales : L'utilisation systématique des manuels limite les rejets de dossiers
- Meilleure anticipation : Les documents de planification permettent une vision à plus long terme
- Standardisation : L'harmonisation des pratiques facilite la coordination
- Réduction des conflits d'interprétation : Les références communes limitent les divergences de vue

4.1.4. Les activités de contrôle à déployer pour assurer le respect de la réglementation nationale

Les activités à déployer pour assurer le respect de la réglementation qui régit les projets de développement sont celles qui consistent à vérifier l'existence de certains documents et de se rassurer du respect dudit documents.

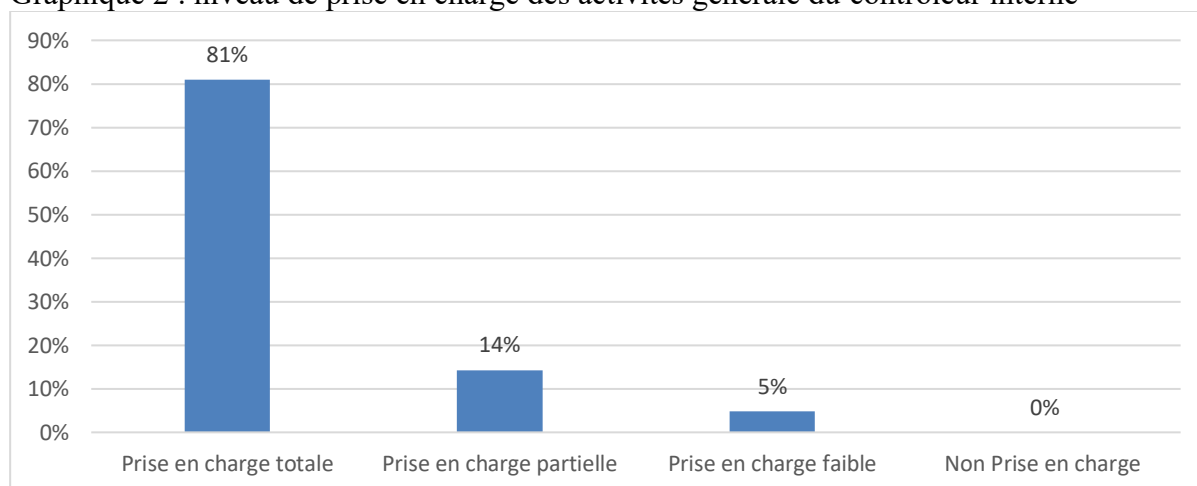
Tableau 2 : Les activités pour le respect de la réglementation

1	Vérifier l'acte de création du projet pour s'assurer de sa classification, son mode d'administration et son fonctionnement	5	Suivi régulier du PTBA dans le cadre de l'inscription et l'exécution des activités
2	Vérifier l'acte de création du comité de pilotage du projet	6	S'assurer que les frais de sessions servis sont conformes aux taux de la réglementation
3	S'assurer de la tenue des Comités de pilotage conformément au délai prescrit	7	Veiller au respect des différentes dispositions notamment celles du décret 1383.
4	L'appui-conseil aux acteurs sur la base de la réglementation	8	Contrôle du respect du manuel de procédure

Source : OUEDRAOGO R. Jean, Avril 2024

La revue de littérature et la collecte des données auprès des Contrôleurs ont permis d'identifier huit activités à déployer pour assurer le respect de la réglementation les projets. La prise en charge effective de ces activités varie d'un acteur à un autre.

Graphique 2 : niveau de prise en charge des activités générale du contrôleur interne



Source : OUEDRAOGO R. Jean, Avril 2024

Sur une échelle de 4 modalités, 81% des participants à l'étude ont affirmé une prise en charge totale des activités générales de contrôle. Les entretiens révèlent que cette prise en charge est souvent formelle et peu suivie d'effets concrets. Cette situation est liée à des difficultés de collaboration avec les Coordonnateurs de projet.

4.1.5. Les activités/pratiques à déployer pour assurer le respect des procédures des partenaires techniques et financiers

Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) interviennent dans le cycle de vie des PPD. Chaque partenaire a ses procédures et ses exigences. La non-maitrise de celles-ci par les acteurs de mise en œuvre des PPD entraîne souvent des rejets de dossiers donc de faibles taux de décaissements. À travers certains accords ou conventions de financement, tout dossier doit requérir systématiquement un Avis de non-objection (ANO) du partenaire financier. Pour des

raisons diverses, ces ANO ne parviennent pas toujours au projet ou au programme dans des délais raisonnables toute chose qui empiète sur les délais de mise en œuvre des activités. Il apparaît donc impératif de travailler à respecter les procédures des PTF pour accroître les chances de réalisation des objectifs du projet.

Tableau : Activités à déployer pour assurer le respect des procédures des PTF

1	S'assurer que les dépenses sur financement du bailleur ont reçu un avis de non-objection (ANO)	5	Suivi régulier du PTBA dans le cadre de l'inscription et l'exécution des activités
2	Suivre les procédures en matière de passation des marchés du bailleur	6	Suivi des recommandations des aides mémoires des missions d'appuis
3	Faire une comparaison avec les décomptes proposés par les entreprises et missions de contrôle	7	Viser les certificats pour paiement et autoriser les virements bancaires des décomptes
4	S'assurer que les documents élaborés par l'équipe du projet ou les partenaires externes respectent le canevas des partenaires (PTBA, PPM, DAO, Contrats ou tous autres document)		

Source : OUEDRAOGO R. Jean, Avril 2024

Dans l'optique de faire face aux retards observés par rapport à la planification et à la mise en œuvre des activités des PPD, les CI et l'UGP entament des échanges directs avec les PTF sur les activités qui pourraient faire l'objet de rejets. De même, les CI veillent à la conformité des documents avec les exigences des PTF.

4.2. Performance physique et financière des projets et programmes

Pour comprendre l'applicabilité du contrôle interne dans les PPD au Burkina Faso, nous avons procédé à une analyse de la performance physique et financière des 21 projets de notre étude en 2024.

4.2.1. Performance physique

Dans le but d'avoir une vision globale du niveau d'exécution physique des PPD de notre champ d'étude, nous avons examiné les PTB et les rapports de suivi de la mise en œuvre des activités. Dans l'ensemble, les PPD ont un taux d'exécution physique globale de 33%. De façon précis, 11 PPD ont des performances satisfaisantes, 7 ont des performances moyennes et 3 ont des performances insuffisantes.

Tableau 3 : performances physiques en 2024

Niveau de performance	Nombre de PPD	Proportion (%)
Satisfaisante ($\geq 40\%$)	11	52 %
Moyenne [25 % – 40 % [7	33 %
Insatisfaisante [0 % – 25 % [3	14 %
Total	21	100 %

Source : OUEDRAOGO R. Jean, Avril 2024

La répartition détaillée montre ainsi que 52% des projets atteignent un niveau d'exécution physique satisfaisant, 33% présentent des performances moyennes, et 14% des performances insatisfaisantes. Cette distribution indique que plus de la moitié des projets parviennent à réaliser de manière satisfaisante leurs activités physiques planifiées, mais qu'une proportion non négligeable (47%) reste en deçà des attentes, avec des performances moyennes à insatisfaisantes. Les entretiens réalisés avec les acteurs suggèrent que les contrôleurs internes contribuent à la réalisation physique des activités en attirant régulièrement l'attention de l'unité

de gestion du projet sur les risques liés à l'atteinte des objectifs, et en proposant des mesures correctives pour remédier aux écarts identifiés.

4.2.2. Performance financière des projets et programmes

L'analyse de la performance financière a quant à elle été menée à travers trois indicateurs complémentaires : le taux de décaissement, le taux d'absorption et le taux d'exécution financière. Les données collectées à partir des rapports de mise en œuvre des activités ont permis d'établir un tableau détaillé des performances. Pour le taux de décaissement, 50% des projets présentent des performances satisfaisantes, 16% des performances moyennes, et 34% des performances insatisfaisantes. Concernant le taux d'absorption, 41% des projets montrent des performances satisfaisantes, 14% des performances moyennes, et 45% des performances insatisfaisantes. Enfin, pour le taux d'exécution financière, seulement 25% des projets atteignent des performances satisfaisantes, 11% des performances moyennes, et 64% des performances insatisfaisantes.

Tableau 4 : – Performance financière des PPD

Niveau de performance	Taux de décaissement (%)	Taux d'absorption (%)	Taux d'exécution financière (%)
Satisfaisant	50 %	41 %	25 %
Moyen	16 %	14 %	11 %
Insatisfaisant	34 %	45 %	64 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : OUEDRAOGO R. Jean, traitement des données financières, avril 2024

Cette analyse multidimensionnelle révèle des tendances préoccupantes. Seul un projet sur quatre atteint un taux d'exécution financière satisfaisant, tandis que près des deux tiers présentent des performances insatisfaisantes dans ce domaine. Le taux de décaissement apparaît comme l'indicateur le plus favorable, avec la moitié des projets présentant des performances satisfaisantes. Cependant, le taux d'absorption, qui mesure la capacité à utiliser rapidement les fonds décaissés, montre que 45% des projets ont des performances insatisfaisantes, indiquant des difficultés à exécuter les dépenses une fois les fonds disponibles. Les contrôleurs internes interviennent dans cette performance financière en attirant l'attention des gestionnaires sur les risques financiers identifiés à la suite d'opérations financières ou économiques ayant une incidence financière, et en proposant des mécanismes de prévention et de correction.

4.3. Analyse corrélationnelle des variables

4.3.1. Corrélation entre CI actif et performance physique ($r = 0,42$)

Signification statistique : Un coefficient de 0,42 indique une **corrélation positive modérée** statistiquement significative (avec un niveau de confiance de 95%, $p\text{-value} < 0,05$). Cela signifie que 17,64% ($r^2 = 0,42^2 = 0,1764$) de la variance de la performance physique peut être expliquée par le niveau d'activité du contrôleur interne.

Mécanismes explicatifs identifiés :

1. **Amélioration de la planification :** Les CI actifs contribuent à une meilleure définition des activités et à une estimation plus réaliste des délais
2. **Identification précoce des obstacles :** Par leur surveillance continue, ils détectent rapidement les problèmes d'exécution
3. **Optimisation des processus :** Leurs recommandations permettent de simplifier les procédures opérationnelles

4. **Renforcement de la coordination** : Ils facilitent la communication entre les différents intervenants

Exemple concret tiré de l'étude : Dans le Projet d'Infrastructures Rurales (PIR), le contrôleur interne a identifié que les retards dans les études techniques initiales créaient un effet domino sur l'ensemble du calendrier. En recommandant une révision du processus d'approbation, le taux d'exécution physique est passé de 35% à 62% en un an.

4.3.2. Corrélation entre CI actif et performance financière ($r = 0,28$)

Analyse de la faible corrélation : La valeur de 0,28 indique une **corrélation positive mais faible**. Seulement 7,84% ($0,28^2$) de la variance de la performance financière est expliquée par l'activité du CI.

Facteurs limitants identifiés :

1. **Contraintes externes dominantes** : Les performances financières sont fortement influencées par des facteurs hors du contrôle du CI :
 - Délais d'approbation des bailleurs de fonds
 - Contraintes macroéconomiques (disponibilité des devises, inflation)
 - Procédures bureaucratiques nationales
2. **Nature des indicateurs financiers** :
 - Le **taux de décaissement** dépend principalement de l'efficacité des services financiers centraux
 - Le **taux d'absorption** est souvent limité par des problèmes de capacité d'exécution au niveau local
 - Le **taux d'exécution financière** est sensible aux fluctuations des prix et aux aléas opérationnels
3. **Délai d'impact** : Les effets des recommandations du CI sur les indicateurs financiers peuvent prendre plusieurs cycles budgétaires pour se matérialiser.

Analyse différentielle par sous-indicateur : L'étude a révélé des corrélations variables selon les indicateurs financiers :

- **Taux de décaissement** : $r = 0,15$ (très faible)
- **Taux d'absorption** : $r = 0,35$ (faible à modérée)
- **Taux d'exécution financière** : $r = 0,32$ (faible)

Cette variation suggère que le CI a plus d'impact sur l'utilisation efficace des fonds (absorption) que sur leur disponibilité initiale (décaissement).

4.4. Les difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction de contrôleur interne

Les CI rencontrent des difficultés dans l'exercice de leurs missions. Il s'agit entre autres de :

4.4.1. Absence d'outils de contrôle adéquats

L'absence d'outils de contrôle adéquats constitue la première difficulté majeure rencontrée par les contrôleurs internes. Dans la grande majorité des cas, ces derniers ne disposent pas de manuel de procédures spécifiquement adapté à leur fonction ou de guide opérationnel du contrôle interne pour la prise en charge de leurs missions. Les lettres de mission qui leur sont adressées se limitent généralement à une énumération sommaire des tâches, sans fournir d'information précise sur la manière d'exécuter ces activités ni sur les outils méthodologiques à utiliser. Cette absence d'outils standardisés et adaptés contraint les contrôleurs internes à développer leurs propres méthodes, créant ainsi une hétérogénéité dans les pratiques et limitant la comparabilité des résultats. Elle constitue de fait une contrainte majeure pour la pratique effective et uniforme du contrôle interne dans les projets et programmes de développement.

4.4.2. Faible implication du contrôle interne dans le projet ou programme

La faible implication du contrôleur interne dans la vie du projet ou programme représente la deuxième difficulté importante. Sur le plan administratif, le contrôleur interne n'est

généralement pas membre de l'unité de gestion du projet. Il reçoit sa lettre de mission du secrétariat général du ministère en charge des finances, créant ainsi une distance institutionnelle avec l'équipe opérationnelle du projet. Or, certains coordonnateurs de projet n'approuvent pas la présence d'un cadre qui n'est pas sous leur autorité directe dans le projet, percevant parfois le contrôleur interne comme un élément externe de surveillance plutôt que comme un partenaire d'appui. Cette perception négative se traduit par une exclusion plus ou moins marquée des contrôleurs internes des activités essentielles du projet, ou par des difficultés d'accès aux informations nécessaires à l'exercice de leur mission. Cette situation de marginalisation institutionnelle limite considérablement la capacité du contrôleur interne à exercer un contrôle efficace et en temps utile.

4.4.3. Faible valorisation des rapports de contrôle interne

La faible valorisation des rapports de contrôle interne constitue la troisième difficulté majeure. Conformément à sa mission, le contrôleur interne produit trimestriellement des rapports d'activités détaillés à l'attention de sa hiérarchie. Ces rapports mettent en lumière les éléments de force, les faiblesses identifiées, et formulent des recommandations précises pour améliorer la gestion du projet. Malheureusement, le constat général est que ces rapports ne sont pas exploités de manière optimale par les destinataires. Les recommandations formulées à l'attention de l'unité de gestion du projet sont souvent ignorées ou mises en œuvre de manière partielle et tardive. Les propositions de solutions adressées à la hiérarchie ne font pas toujours l'objet d'un traitement systématique et d'une réponse formalisée. En somme, les recommandations et suggestions issues des rapports de contrôle interne manquent cruellement de suivi et d'effets concrets, réduisant ainsi la crédibilité et l'impact de la fonction.

4.4.4. Conflits de compétence entre le contrôle interne et auditeur interne

Les conflits de compétence entre le contrôle interne et l'audit interne représentent la quatrième difficulté identifiée. Le contrôle interne et l'audit interne sont pourtant deux organes distincts mais complémentaires du dispositif global de contrôle. La frontière entre leurs missions respectives est parfois perçue comme très mince, créant des confusions et des tensions dans la pratique. Les contrôleurs internes sont nommés en conseil des ministres, alors que les auditeurs internes sont généralement recrutés directement par le projet. L'auditeur interne a principalement des missions d'assurance et de conseil, se concentrant sur l'évaluation du management des risques, l'évaluation du contrôle interne lui-même, et l'évaluation de la gouvernance de façon périodique. Il se distingue ainsi du contrôleur interne qui, lui, s'assure en permanence du respect des procédures, de la fiabilité des informations financières et de la sécurité des transactions. Cette distinction théorique n'est pas toujours clairement comprise et appliquée sur le terrain, entraînant des chevauchements d'intervention, des doubles emplois, et parfois des contradictions dans les recommandations émises.

4.5. Les suggestions pour une valorisation de la fonction de contrôle interne dans les projets

Face aux difficultés identifiées, plusieurs suggestions concrètes peuvent être formulées pour valoriser la fonction de contrôle interne et renforcer son efficacité dans les projets et programmes de développement au Burkina Faso. Ces suggestions s'articulent autour de quatre axes principaux correspondant aux défis identifiés.

La première suggestion concerne la clarification et la précision du cadre réglementaire. Il apparaît nécessaire de revoir le décret sur les modalités d'exercice de la fonction du contrôleur interne en précisant de manière plus détaillée son rôle exact et ses attributions spécifiques. Cette clarification devrait notamment porter sur la nature de la relation avec l'unité de gestion du projet, les prérogatives en matière d'accès à l'information, et les mécanismes de collaboration avec les autres instances de contrôle. Une définition plus précise des responsabilités et des

attentes contribuerait à réduire les ambiguïtés et les conflits de compréhension qui entravent actuellement l'efficacité du contrôle.

La deuxième suggestion porte sur la reconnaissance et la motivation des contrôleurs internes. Il conviendrait de revoir le décret sur l'indemnité spécifique du contrôleur interne en tenant compte notamment de la comparaison avec les rémunérations de ses collaborateurs au sein de l'unité de gestion du projet. Une rémunération adéquate et équitable constitue un facteur essentiel de motivation et d'attractivité de la fonction. Prévoir dans le PTBA du projet une ligne pour le suivi contrôle qu'effectue le contrôleur interne. Cette ligne est disponible pour les auditeurs internes. Elle contribuerait également à renforcer l'indépendance et l'autorité du contrôleur interne face aux autres acteurs du projet.

La troisième suggestion vise à doter les contrôleurs internes des outils nécessaires à l'exercice efficace de leur mission. Il est impératif de mettre à leur disposition des outils de travail standardisés et adaptés, tels qu'un manuel de procédures spécifique au contrôle interne dans les projets de développement, des guides méthodologiques détaillés, des canevas de rédaction de rapports normalisés, et des check-lists de contrôle couvrant les différents aspects de la gestion de projet. Ces outils, développés de manière participative avec les contrôleurs internes eux-mêmes, permettraient d'harmoniser les pratiques, de faciliter le travail quotidien, et d'améliorer la qualité et la comparabilité des contrôles effectués.

La quatrième et dernière suggestion concerne la valorisation effective des rapports de contrôle interne. Il est crucial de mettre en place des mécanismes formels garantissant un suivi systématique des recommandations et suggestions formulées dans ces rapports. Ces mécanismes pourraient inclure l'obligation de réponse formalisée des destinataires, la création de comités de suivi des recommandations, et l'intégration de la mise en œuvre des recommandations dans les indicateurs de performance des unités de gestion. Une telle valorisation renforcerait la crédibilité de la fonction et inciterait les acteurs à prendre au sérieux les observations et propositions du contrôleur interne.

6 Conclusion

Le présent article sur la pratique du contrôle interne dans les projets et programmes de développement au Burkina Faso permet de comprendre à la fois l'environnement institutionnel dans lequel évoluent les contrôleurs internes et les défis concrets auxquels ils sont confrontés dans l'exercice de leur mission. L'accent a été mis sur la compréhension des concepts théoriques sous-jacents, mais aussi et surtout sur l'analyse des pratiques réelles, des perceptions des acteurs et de leurs aspirations légitimes pour une amélioration du système.

Il ressort de cette analyse approfondie que l'exercice du contrôle interne dans le détail et de manière efficace doit, dans chaque projet ou programme, reposer sur un cadre méthodologique solide et adapté. En particulier, la disponibilité d'un manuel de procédures de gestion spécifiquement conçu pour les opérations et l'organisation de chaque structure constitue une condition essentielle de succès. En effet, le contrôle interne est par nature spécifique à la structure à laquelle il s'applique ; il ne peut se contenter d'approches standardisées et uniformes sans tenir compte des particularités de chaque contexte opérationnel.

Les résultats de notre étude montrent que, malgré un cadre réglementaire formellement complet et des intentions affichées de renforcement du contrôle, la pratique réelle se heurte à des difficultés substantielles qui limitent l'efficacité et l'impact de la fonction. L'absence d'outils adaptés, la faible implication institutionnelle, la valorisation insuffisante des rapports, et les conflits de compétence avec d'autres instances de contrôle constituent autant d'obstacles à surmonter pour que le contrôle interne puisse pleinement jouer son rôle de garant de la bonne gestion des ressources publiques.

Les suggestions formulées – clarification réglementaire, amélioration de la motivation, développement d'outils adaptés, et valorisation systématique des rapports – constituent des pistes concrètes pour une réforme en profondeur du système. Leur mise en œuvre nécessitera une volonté politique forte, un engagement des différentes parties prenantes, et une approche progressive et participative prenant en compte les réalités opérationnelles du terrain.

Au-delà des aspects techniques et réglementaires, c'est finalement une véritable culture du contrôle qu'il s'agit de développer au sein des projets et programmes de développement. Une culture où le contrôle n'est pas perçu comme une contrainte ou une menace, mais comme un outil d'appui à la performance, un levier d'amélioration continue, et un garant de la redevabilité envers les citoyens et les partenaires techniques et financiers. C'est à cette condition que le contrôle interne pourra pleinement contribuer à l'efficacité des projets et programmes de développement, et par conséquent à l'amélioration des conditions de vie des populations burkinabè dans un contexte de ressources rares et de défis multiples.

La route vers un contrôle interne efficace et valorisé est encore longue, mais les constats et propositions de cette étude peuvent servir de base pour engager les réformes nécessaires. Il appartient maintenant aux décideurs politiques, aux gestionnaires de projets, aux contrôleurs internes eux-mêmes, et aux partenaires techniques et financiers de s'emparer de ces pistes pour construire ensemble un système de contrôle plus performant, plus respecté, et plus utile au développement du Burkina Faso.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIE

- Abdoul Karim Saidou (2019), La participation citoyenne dans les politiques publiques de sécurité en Afrique : analyse comparative des exemples du Burkina Faso et du Niger, *Revue internationale de politique de développement*
<https://doi.org/10.4000/poldev.3209>
- Afef Khalil, Wissem Ajili, Imen Ben Slimene et Mohammed-El-Amine Abdelli, 2022, comprendre et mettre en œuvre le Contrôle interne consulté le 17 octobre sur le site
<https://shs.cairn.info/comprendre-et-mettre-en-oeuvre-le-contrôle-interne--9782100837519-page-1?lang=fr>
- Amanda Wanderley et Fabrice Kaufman, 2024, Qu'est-ce que le contrôle interne ? consulté le 17 octobre 2024 sur le site <https://pyx4.com/blog/qu-est-ce-que-le-contrôle-interne/#:~:text=Le%20contrôle%20interne%20est%20un,contrainte%20que%20comme%20une%20aide.Édité le 26 avril 2024>
- Bachy, B. et Harache, C. (2010). Chapitre 3. Appréhender la problématique de la gestion des risques. *Toute la fonction Management* (p. 77-117). Dunod. <https://shs.cairn.info/toute-la-fonction-management--9782100547715-page-77?lang=fr>.
- BOUNGAB S. et BOUCHIKHI, H. (2021). La pratique du contrôle interne et ses déterminants dans l'administration publique. *IJBTSR International, Journal of Business and Technology Studies and Research*, v. 3, n. 1, 11 pages, ISSN 2665-7716.
- Cappelletti, L. (2006) . Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? *Comptabilité Contrôle Audit*, (Tome 12(1), 27-43).
<https://doi.org/10.3917/cca.121.0027>.
- Castagnino F. (2018) . Critique des surveillances studies. Éléments pour une sociologie de la surveillance. *Déviance et Société*, Vol. 42(1), 9-40.
<https://doi.org/10.3917/ds.421.0009>.
- CHEGRIS & EL BAKKOUCHI.M (2022) «LES RISQUES OPERATIONNELS ET LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES: UNE REVUE DE LITTERATURE», *Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5: Numéro 2»* pp: 253 -275

- COOPERS et LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne, en collaboration avec l'IFACI*, Les Éditions d'Organisation.
- FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (2023-40), PERSPECTIVES DE L'ÉCONOMIE MONDIALE,
- Gumb, B. et Noël-Lemaître, C. (2007), Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse de discours. *Comptabilité Contrôle Audit*, (Tome 13(2), 97-126). <https://doi.org/10.3917/cca.132.0097>.
- Julien Batac, David Carassus, Christophe Maurel (2009), evolution de la norme du controle interne dans le contexte public local, *Finance Contrôle Stratégie*, 2009, 12 (1), pp.155-180. hal-02431109
- Khalil, A., Ajili, W., Ben Slimene, I. et Abdelli, M. (2022). Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne : Réglementation, concepts et applications. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.khali.2022.01>.
- Lamarque, D. (2016). Contrôle et évaluation de la gestion publique : Enjeux contemporains et comparaisons internationales. (1ère édition). Bruylant Edition.
- MEF, Rapport PMCED juin 2024, Rapport pays de l'exercice 2023 de suivi du partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement
- Ministère de l'économie, des finances et de la prospective (2024), note technique du premier budget économique 2024 : situation économique et financière 2023, tendances 2024 et perspectives 2025-2027, Comité de Prévision et de Conjoncture Mars 2024
- Ragainne, A., Tahar, C., Michaux-Omont, L. et Gond, G. (2022). Chapitre 2. Positionnement du contrôle de gestion et aide à la stratégie. *DSCG 3 Management et contrôle de gestion - Manuel - 2e éd.* (p. 32-62). Dunod. <https://shs.cairn.info/dscg-3-management-et-controle-de-gestion--9782100841035-page-32?lang=fr>.
- RENARD J.(2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, (préface de Gallois L.), Les Éditions d'Organisation, 4e édition.
- Saporta, A. (2014) . Chapitre 7. Améliorer le contrôle interne. Dans Sion, M., Brault, D., Blandin de Chalain, H., Saporta, A., Chauliac, L. et Peccaud, Y. (dir.), *Profession Directeur financier - 2e éd. Relever les défis techniques et managériaux de la fonction.* (2e éd., p. 121 -138). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sion.2014.01.0121>.
- Siriki Zanga COULIBALY, El Hadj FALL, Madior FALL, Mireille LINJOUOM, Dodji Pascal SILETE-ADOGLI Nogoye THIAM (2016), Guide methodologique d'élaboration et de suivi-evaluation des politiques publiques, AFRISTAT et PÔLE/PUND
- Soukaina CHEGRI et Mounir EL BAKKOUCHI (2022), les risques operationnels et le controle interne au sein des entreprises : une revue de littérature, *revue internationale des sciences de gestion*
- Yannick Rumpala (2023), *L'évaluation des politiques publiques*. Science politique, Larcier; Bruxell