



INTERNAL AUDIT IN THE MALIAN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF THE NATIONAL DIRECTORATE OF STATE LANDS

L'AUDIT INTERNE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MALIENNE : CAS DE LA DIRECTION NATIONALE DES DOMAINES

Mouctar TRAORE

Centre Universitaire de Recherches Economiques et Sociales (CURES)
Enseignant chercheur à l'Institut Zahed des Sciences économiques et juridiques de Bamako (IZSEJB).

Kalifa DAO

Centre Universitaire de Recherches Economiques et Sociales (CURES) Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) Université des Sciences sociales et de Gestion de Bamako – Mali

Thérèse SAMAKE

Laboratoire de Recherche et d'Innovation de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest – Unité Universitaire de Bamako (UCAO – UUBa) – Mali

Mamadou BAGAYOKO

Centre Universitaire de Recherches Economiques et Sociales (CURES) Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) Université des Sciences sociales et de Gestion de Bamako – Mali

Résumé : L'audit interne est de plus en plus reconnu comme une fonction essentielle au succès des organisations. L'évolution démographique que connaît la plupart des pays du monde et l'évolution des attentes des populations en termes de services publics ont rendu obligatoire une prestation publique de qualité. Le Gouvernement de la République du Mali a adopté, en août 2011, la Stratégie Nationale du Contrôle Interne (SNCI) qui a pour objectif le maintien d'une expertise des systèmes de contrôle de gestion des risques et de gouvernance. A l'objectif N°14 de la SNCI, il est exigé d'instituer l'audit interne en appui à la gestion dans l'administration publique. Cette recherche a pour sujet : l'audit interne dans l'administration publique : cas de la Direction Nationale des Domaines (DND). La problématique de notre étude est : la fonctionnalité de la Cellule d'audit de la DND. Pour la méthodologie, nous avons utilisé la méthode mixte pour la collecte des données et la méthode diagnostic pour analyser nos données.

Cela nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses de la Cellule d'audit de la DND et de faire des recommandations pour son bon fonctionnement.

Mots-clés : Audit interne, Administration publique, domaine, direction, SNCI

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23116414>

1. Introduction

La fonction d'audit interne (AI) a fait son apparition pendant la crise économique de 1929 aux Etats-Unis-d 'Amérique (USA) dans le but d'assister les réviseurs externes dans le contrôle des comptes des entreprises et de s'assurer sur la validité desdits comptes et sur l'application des règles comptable. Ce n'est véritablement qu'à partir des années 1980 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'AI commencèrent à se dégager et à se préciser. Effectivement en ces temps, un environnement économique instable, ponctué de quelques scandales et faillites retentissants (Enron, Worldcom, Xerox), a mis plus que jamais l'accent sur la gestion des risques et la gouvernance de l'entreprise. L'ampleur et la brutalité des crises ont amené les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise, à exiger des dirigeants qu'ils leur assurent que leur organisation est bien sous contrôle. Ces événements ont également conduit au développement des audits de conformité et à la prise en compte par les auditeurs de la qualité de la gouvernance sans que, pour autant, soit remise en cause l'extension des audits au domaine opérationnel. De même, le temps consacré à la détection des fraudes s'accroît de façon significative.

Ces différents facteurs, ont nécessité l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. En conséquence, le rôle et la perception de l'audit interne ont subi une transformation majeure. L'audit interne est de plus en plus reconnu comme une fonction essentielle au succès des organisations. L'évolution démographique que connaît la plupart des pays du monde et l'évolution des attentes des populations en termes de services publics ont rendu obligatoire une prestation publique de qualité. Une qualité qui devrait être assurée par la bonne gestion des deniers publique. Dès lors, l'approche qualité représente la vision du management moderne développé lors de l'apparition du courant du New Public Management (NPM). Un courant de pensée qui, apparu en Angleterre au début des année 1980 et formalisé par E. FERLIE, L. ASHBURNER, L. FITZGERALD et A. PETTIGREW dans leur ouvrage « The New Public Management in Action, Oxford University Press, 1996 », introduit des pratiques managériales importées des entreprises privées permettant aux administrateurs publics d'adopter une culture basée sur les objectifs de résultats et de raisonnement des coûts. Le Gouvernement de la République du Mali a adopté, en août 2011, la Stratégie Nationale du Contrôle Interne (SNCI) qui a pour objectif le maintien d'une expertise des systèmes de contrôle de gestion des risques et de gouvernance qui sont tous essentiels à une saine administration. A l'objectif N°14 de la SNCI, il est exigé d'instituer l'audit interne en appui à la gestion dans l'administration publique.

C'est dans ce cadre, qu'il a été créé au sein de la Direction Nationale des Domaines (DND), l'objet de notre étude, une cellule d'audit. Cette cellule d'audit est chargée essentiellement d'exercer la fonction d'audit interne. Notre étude porte sur La cellule d'audit interne de l'ex DND qui a été créée par le Décret n° 2017-0389/P-RM du 03 mai 2017 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Nationale des Domaines, selon l'objectif N° 14 de La SNCI, qui a exigé d'instituer l'audit interne en appui à la gestion dans les administrations publiques. La cellule d'audit interne de l'ex DND a pour mission la recherche de l'efficacité de l'ex DND et de ses démembrements dans leurs missions de gestion foncière, de l'attribution des terres de l'Etat et du recouvrement des recettes domaniales. Cette étude va permettre de faire ressortir l'organisation, le fonctionnement, les défis et les difficultés de la

cellule d'audit interne de l'ex DND et enfin de formuler des recommandations susceptibles de rendre fonctionnelle cette cellule.

La DND s'est dotée d'une cellule d'audit interne depuis l'année 2017 avec l'éclatement de la Direction Nationale des Domaines et du Cadastre en DND et en Direction Nationale du Cadastre (DNC). De 2017 jusqu'à la fusion avec la DNC pour former la Direction Générale des Domaines et du Cadastre (DGDC) en 2024, cette cellule a existé avec des missions bien spécifiques. Notre observation sur cette cellule qui enregistre des difficultés suivantes : (1) Un manque de ressources financières propres ; (2) Un manque de ressources humaines de quantité et de qualité ; (3) Un manque de moyens de locomotion.

Ces manquements au niveau de la cellule d'audit interne nous a conduit à comprendre **la fonctionnalité de la cellule d'audit de la DND**. Ce contexte nous conduit à une question principale & savoir : ***Quel est le fonctionnement de la cellule d'audit de la DND ?***

Spécifiquement il s'agit de comprendre : (1) Comment sont fait l'organisation et le fonctionnement de ladite cellule ? (2) Comment se font les missions de ladite cellule ? (3) Pourquoi manque-t-elle de ressources humaines, matérielles et financières ? (4) Quelles peuvent être les solutions ?

Afin d'apporter des réponses à ces questions, notre sujet portera sur l'audit interne dans l'administration public malienne. Il sera illustré par le cas de la Direction Nationale des Domaines. Comme objectif général, il s'agit de ***faire ressortir les difficultés de fonctionnement de la cellule d'audit de la DND***. Spécifiquement nous allons : (1) Faire ressortir l'organisation et le fonctionnement de la cellule d'audit interne de la DND ; (2) Faire ressortir la méthode de gestion des missions de la cellule d'audit interne ; (3) Faire ressortir son manque de ressources humaines, matérielles et financières ; (4) Faire de recommandation.

2. Généralités et concepts de l'audit interne

L'audit s'applique à de nombreux domaines d'une entreprise. Il existe plusieurs types d'audit., classés selon leurs objectifs fondamentaux. Ces types d'audit peuvent être effectués par des professionnels externes ou interne à l'entreprise.

Pour traiter ce premier chapitre, nous parlerons de l'audit interne dans sa généralité et aussi de sa démarche.

2.1. Historique, définition et objectifs de l'audit interne

2.1.1. Historique

Le terme audit interne, du point de vue vocabulaire, trouve sa signification à travers deux mots : audit qui vient du verbe latin « audire » qui veut dire « écouter, entendre » et interne qui signifie à « l'intérieur ». Par ces deux mots, on comprend qu'il est exercé par le personnel de l'entreprise et nécessite une réelle écoute dans sa pratique¹.

Né en grande Bretagne et développé grâce au capitalisme industriel, l'audit est introduit en Afrique par la Banque Mondiale (B.M) et le fonds Monétaires International.

¹ « Audit du portefeuille de crédit d'une institution de microfinance : cas de l'Association PIYELI », USSGB/FSEG/DESS-ACF, 2014, de Monsieur Issoumaïla KONE.

2.1.2. Définition

L'audit est l'examen d'une information fait par un professionnel compétent et indépendant, en vue d'exprimer une opinion par référence à des normes généralement acceptées, cette opinion devant accroître l'utilité de l'information².

De ce qui précède, nous ne retenons que l'audit :

- est l'examen d'une information en ses différents éléments qu'il faut contrôler, vérifier et puis effectuer des recherches afin d'obtenir les preuves requises ;
- est l'examen fait par un professionnel dans le domaine de l'information faisant objet de l'audit, le mot professionnel s'entend non seulement qu'il a les connaissances théoriques suffisantes, mais aussi qu'il en a la pratique : c'est son métier ;
- est l'expression d'une opinion indépendante, autrement dit le professionnel qui se prononce sur l'information au terme de son examen doit être suffisamment indépendant de la structure auditée ;
- comparaisons à des critères, des repères qu'on appelle normes professionnelles, celles-ci rendant encore plus indépendante et plus crédible l'opinion exprimée par l'auditeur ;
- doit accroître l'utilité de l'information, les destinataires sont avisés sur la qualité de l'information dont ils disposent : ce qui rend encore l'information plus utile.

2.1.3. Objectifs de l'audit

L'audit a comme objectifs :

- l'examen et l'appréciation de la nature de la valeur et de la mise en œuvre effective des contrôles comptables, financières et opérationnels ;
- l'évaluation du degré d'application des politiques, directives et procédures instituées par l'établissement ;
- se réfère à des normes professionnelles, l'examen se fait par
- la vérification de la fiabilité des états financiers et des renseignements comptables ;
- l'appréciation sans complaisance de la performance des agents en poste de responsabilité.

L'audit n'est pas un contrôle, il est au contraire une vérification. La première source d'incompréhension provient de la confusion avec l'audit comptable (ou financier), dont il est issu.

2.2. CHAMP D'APPLICATION ET PERIODICITE DE L'AUDIT

Le champ d'application de l'audit est vaste. Il concerne toutes les fonctions de l'entreprise. L'audit est une activité systématique (c'est-à-dire couvrant l'intégralité du champ administratif ou la totalité de l'organisme) et périodique (couverture du champ en principe tous les trois ans au maximum).

Le programme des audits est élaboré annuellement ou sur trois ans. Il doit être connu des audités.

² « Audit du portefeuille de crédit d'une institution de microfinance : cas de l'Association PIYELI », USSGB/FSEG/DESS-ACF, 2014, de Monsieur Issoumaila KONE.

2.2.1. FORMES DE L'AUDIT

Deux distinctions majeures sont faites à ce niveau :

- distinction suivant la nature de la mission :
 - audit comptable et financier ;
 - audit opérationnel et stratégique.
- distinction suivant le statut de l'auditeur :
 - auditeur externe ;
 - auditeur interne.

Différenciation de l'audit suivant le statut de l'auditeur

On parle d'audit externe lorsque l'audit est mené par des experts indépendants de l'entité auditée, et d'audit interne si les auditeurs sont salariés de l'entité.

2.2.2. Audit externe

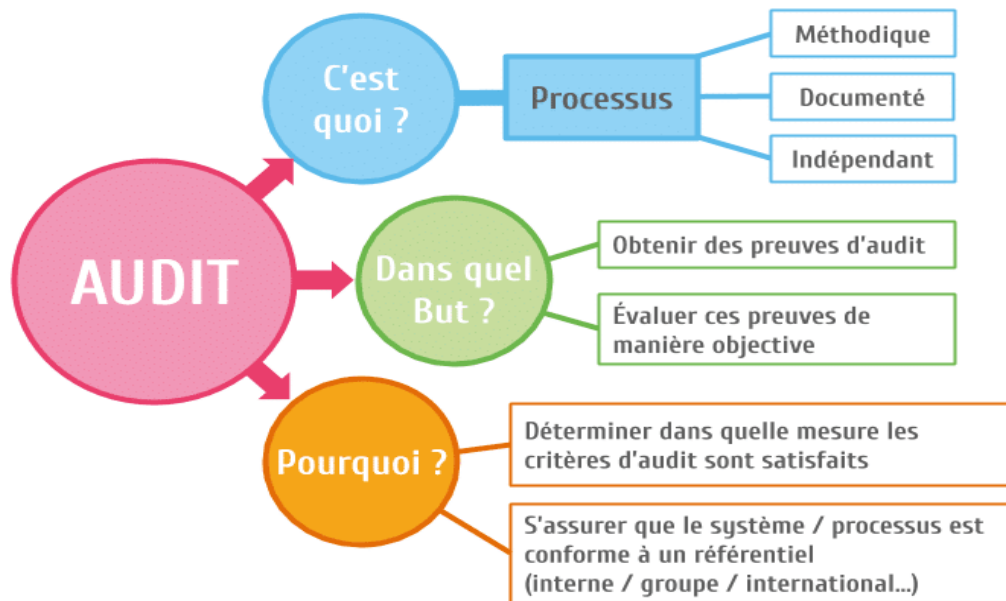
L'audit externe se définit comme étant un examen indépendant et formel de la situation financière d'un organisme ainsi que de la nature et des résultats de ses activités, il est mis en œuvre par des commissaires aux comptes professionnels. L'audit externe a pour but de s'assurer de la pertinence des rapports de la direction et de la crédibilité des états financiers. Il permet également de dresser la responsabilité des institutions dans la gestion des capitaux des bailleurs et d'objectiver les points faibles des suivis internes.

2.2.3. Audit interne

L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités³. Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion des unités. Son objectif est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans ce but, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et informations concernant les activités examinées. La définition de l'audit interne est illustrée dans la figure n°1 ci-dessous.

Figure n°1 : Schéma de la définition de l'audit interne de système de management

³ GERBIER Alain (1996) « la charte d'audit, support d'une légitimité » IFACI



Source : PYX4 : Audit qualité et interne

L'auditeur interne s'intéresse aux **procédures internes** à l'entreprise, il effectue trois tâches principales qui sont :

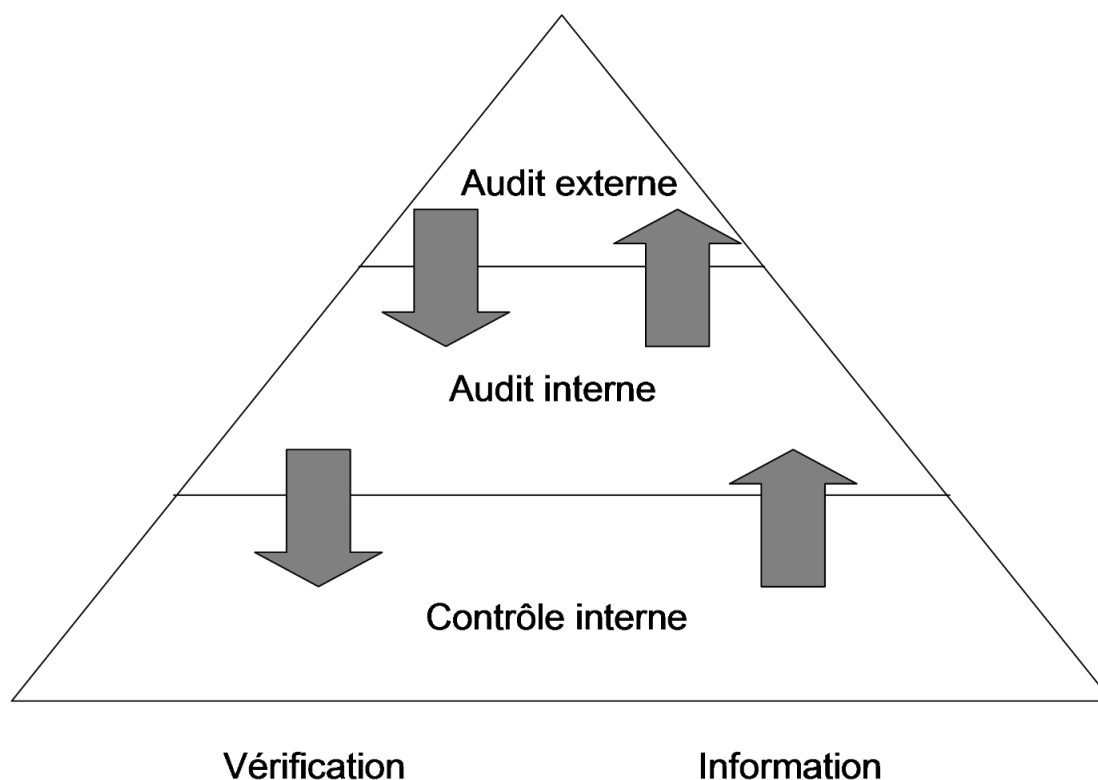
- L'évaluation des processus internes ;
- L'**analyse** des processus opérationnels ;
- La **détection** et l'**identification** des inefficacités ou des non-conformités des procédures internes.

Ces différentes tâches permettent au contrôleur d'assurer la gestion des risques de l'entreprise et de proposer de mesures pour atténuer et corriger les risques détectés.

Il établit un **rapport d'audit** rédigé et détaillé dans lequel il formule ses **recommandations pour l'amélioration des processus et contrôles**. Il peut par exemple proposer des formations et des conseils aux employés pour améliorer la compréhension et l'application des procédures internes. Il suivra la mise en œuvre de ces actions correctives afin d'évaluer les progrès réalisés.

En cas d'audit externe, l'auditeur interne se met à la disposition de l'auditeur externe pour toutes informations lui permettant de bien faire son travail.

Figure n°2 : Pyramide de contrôle



Source : M. STERCK et al 2002, p15

2.3. DIFFERENCIATION DE L'AUDIT SUIVANT LA NATURE DE LA MISSION

Nous avons à ce niveau : l'audit opérationnel, l'audit comptable et financier et l'audit stratégique.

2.3.1. Audit opérationnel

Encore appelé audit des opérations, l'audit opérationnel est un examen des structures, procédures et méthodes mises en place par l'entreprise, pour en faire ressortir les points forts et les faiblesses, et de recommandations les améliorations nécessaires.

2.3.2. Audit comptable et financier

L'audit comptable et financier est défini comme « un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la fidélité avec laquelle les comptes annuels d'une entité traduisent sa situation à la date de clôture et ses résultats pour l'exercice considéré, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entreprise a son siège » ; il s'agit d'assurer la fiabilité de l'information et la sécurité des actifs.

Il est nécessaire de souligner que l'audit financier ne se limite pas à formuler une opinion sur la qualité des comptes de l'entreprise, après avoir analysé les risques potentiels et les différentes procédures, il propose aussi à l'entreprise d'autres services, particulièrement appréciés dans un contexte d'ouverture et de concurrence où la qualité de la gestion est un facteur de compétitivité.

L'audit financier peut être mené dans un cadre purement contractuel (déterminé par les dirigeants de l'entreprise) et/ou dans le cadre prévu par la loi (obligation à certaines entreprises d'avoir des commissaires aux comptes)

2.3.3. Audit stratégique

L'audit stratégique consiste en l'appréciation de la pertinence et de l'efficacité des choix stratégiques de l'entreprise.

Il apporte des réponses aux cinq (05) questions qui suivent :

- Les résultats obtenus sont-ils satisfaisants ?

Cette question fait référence à l'efficacité et l'efficience de la stratégie. Cette efficacité résulte de la concordance entre les résultats et les objectifs définis.

- La stratégie est-elle maîtrisée ?

Elle montre si les moyens de contrôle ont été suffisants et efficaces, ou bien si la stratégie et le contrôle étaient en discordance.

- A-t-on fait les bons choix stratégiques ?

Cette question soulève la qualité de définition de la stratégie et la pertinence de la démarche stratégique poursuivie.

- La conduite de la stratégie en termes de processus est-elle satisfaisante ?

Elle fait référence si les processus contribuant plus que d'autres à la réalisation de la stratégie ont été maîtrisés.

- Les moyens mis en œuvre ont-ils été efficaces ?

Cette question explique si les ressources engagées ont été convenues lors de l'exécution des tâches.

2.4. SPECIFICITE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE SECTEUR PUBLIC

L'Etat étant comme une grande entreprise complexe dont la gestion est difficile et désorganisée, il est donc indispensable d'introduire au sein de l'Etat des systèmes de contrôle dont l'AI.

2.4.1. Cas de la République française

C'est dans cette logique que le Gouvernement français a adopté Le décret n°2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'AI, précisé par une circulaire du Premier ministre du 30 juin 2011, marque une rupture par rapport aux initiatives antérieures d'AI métiers dans l'administration.

Il crée un dispositif unifié et harmonisé en cinq volets :

(a) Onze missions ministérielles d'audit interne (MMAI) compétentes pour l'ensemble des métiers et fonctions. Elles doivent donner à leur ministre l'assurance que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces, c'est à dire qu'ils contribuent à maîtriser les risques dans la gestion des politiques publiques, et lui apporter des conseils pour améliorer ces dispositifs.

(b) Les responsables d'audit interne (RAI), conformément aux normes professionnelles, doivent mettre en place un programme d'assurance et d'amélioration qualité.

(c) Un comité ministériel d'audit interne (CMAI), présidé par le ministre. Le décret du 28 juin 2011 structure la fonction d'audit interne de l'Etat en faisant ainsi le choix d'une organisation par ministère, dans laquelle le dispositif est fait par les ministres et pour les ministres, en vue d'assurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques dont ils ont la charge.

(d) Un comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI), mis en place en avril 2012, chargé de structurer et coordonner les acteurs ministériels de première et de deuxième ligne que sont

les RAI, les MMAI et les CMAI. Le CHAI rassemble les représentants des MMAI, ceux de la direction du Budget et de la direction générale des finances publiques, et trois personnalités qualifiées, le président étant le ministre chargé de la réforme de l'État.

Grâce à des auditeurs mis à disposition par les ministères, le CHAI doit définir et faire vivre le cadre de référence, notamment dans les domaines d'intérêt commun, comme les fonctions transverses ou les missions menées conjointement par plusieurs ministères (formes d'organisation, enjeux d'indépendance et de positionnement, méthodologie et doctrine harmonisée, site Extranet interministériel), animer la communauté des auditeurs en organisant des groupes de travail et examiner « chaque année la politique d'audit des départements ministériels et formule(r) des recommandations ».

À ce titre, un corpus de normes et de règles interministérielles applicables en matière d'audit a été adopté lors de la réunion du comité d'harmonisation de l'audit interne du 27 juin 2013.

(e) Un comité d'audit interne et une mission d'audit interne auprès du Premier ministre, afin que la fonction soit rattachée au plus haut niveau de l'État (arrêté du 9 mai 2012)

Les comités ministériels d'audit interne et les missions ministérielles d'audit interne ont été fondés réglementairement et sont mis en place au cours de 2012 et 2013.

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, sous la coordination du secrétaire général du département ministériel, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère⁴.

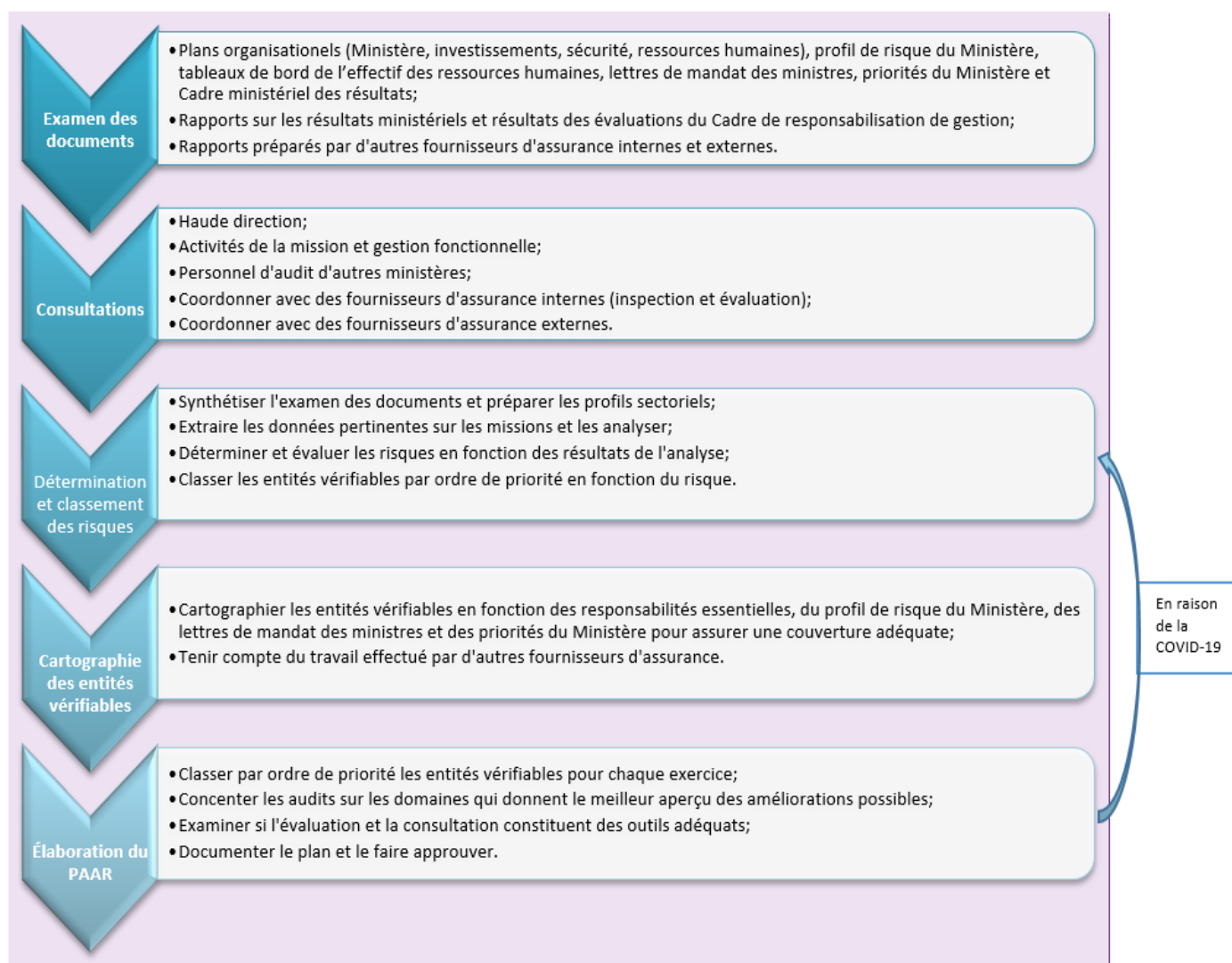
2.4.2. Cas de la République malienne

L'instauration des services d'audit interne dans l'administration malienne 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)⁵.

Figure n°3 : Méthodologie de préparation du Plan d'Audit Axé sur les Risques (PAAR) du Canada

⁴ Formation aux fondamentaux de l'audit interne en France

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



Source : Plan d'audit axé sur les risques 2020-2022 du Canada

2.5. LA REVUE DE LITTÉRATURE

Notre thème d'étude est l'audit interne dans l'administration publique malienne : cas de la DND et notre problématique est la fonctionnalité de la cellule d'audit de la DND. Cette étude est une contribution de plus sur la compréhension de l'audit et les difficultés de l'audit au niveau de l'administration publique malienne.

Notre thème n'a que deux (02) mots clés : **audit** et **interne**

Ces deux mots clés « **audit** » et « **interne** » ont été abordés par des auteurs et par des textes législateurs et réglementaire entre autres :

- BARBIER Etienne « L'audit interne, permanence et actualité » 1995, de l'édition : d'organisation

Cet ouvrage n'est pas un manuel technique, mais une réflexion stratégique sur les enjeux de l'audit interne qui changent avec tous les avatars de la fonction de contrôle, confrontée aux restructurations, à la mondialisation, aux mutations technologiques, sociologiques, organisationnelles, à la croissance des fraudes financières, des malversations et de la corruption.

- GERBIER Alain « La charte d'audit, support d'une légitimité » IFACI, 1996.

Dans cet ouvrage, il explique que : pour accomplir pleinement leur mission, à savoir garantir raisonnablement à la Direction Générale que les objectifs sont atteints, les équipes d'Audit Interne ou d'Inspection Générale doivent respecter une éthique et expliciter leurs objectifs et leurs méthodes. Elles doivent aussi pouvoir asseoir leur crédibilité sur une indépendance et une légitimité reconnue. L'existence d'une charte le permet.

- IFACI sous la direction de LEMANT Olivier « la conduite d'une mission d'audit interne » 1998, de l'édition : Dunod.

Dans cet ouvrage, il est mis en lumière L'audit interne comme une fonction d'assistance au management. Ce livre est articulé en trois parties : la méthodologie de l'auditeur, les techniques et outils, le comportement de l'auditeur.

- LEMANT Olivier « créer, organiser et développer l'audit interne » 1999, de l'édition : Maxima

Dans cet ouvrage, il montre comment créer, comment organiser et comment faire fonctionner un service d'audit interne.

- RENARD Jacques « Théorie et pratique de l'audit interne » 2ème édition 1997 Livre broché – Grand livre, 1 juillet 1998, de l'édition : d'organisation.

L'intérêt de cet ouvrage est précisément de développer tout à la fois théorie et pratique, jusques et y compris dans les développements les plus récents qui donnent lieu à commentaires, conseils et exemples tirés de la pratique contemporaine. Les concepts et méthodes de travail, revus à la lumière des expériences récentes, sont conformes au dernier état des normes professionnelles et à l'évaluation du métier d'auditeur interne.

- RENARD Jacques « Théorie et pratique de l'audit interne » 7ème édition 2009 de l'édition : d'organisation.

Cette 7e édition prend en compte les innovations les plus récentes, en particulier : la mise à jour des Normes professionnelles (édition 2009) et des statistiques (enquête CBOK) ; la réaffirmation de l'indépendance de l'audit interne ; les nouveaux développements sur l'audit du gouvernement d'entreprise ; la généralisation de la notion de risque ; le rôle accru des contrôleurs internes ; le nouveau rôle de l'auditeur interne en matière de fraude ; le développement du rôle de consultant ; les nouvelles définitions du contrôle interne.

- Le décret n°2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'AI, de la République française.

Ce décret explique l'organisation et le fonctionnement de l'AI en France avec ses différentes structures.

- La Loi n°2014-049 du 19 septembre 2014, portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation et du contrôle des Services publics.

Cette loi explique comment un service d'audit interne peut être créée au niveau de l'administration publique malienne et comme il doit fonctionner.

A la lumière de ces ouvrages et de cette loi mentionnée ci-dessus, nous ne manquerons pas d'argument pour bien appréhender notre thème et de bien mener nos recherches.

3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3. 1. DEFINITION :

La méthodologie de recherche est un cadre systématique utilisé pour résoudre le problème de recherche en utilisant les méthodes les meilleures et les plus réalisables pour mener la recherche tout en s'alignant sur le but et les objectifs de votre recherche⁶.

Autrement dit, la méthodologie est l'ensemble des règles et des démarches adoptées par un chercheur pendant son travail de recherche pour parvenir à une ou plusieurs conclusions⁷.

En partant de ces deux définitions, nous pouvons définir la méthodologie de recherche comme : l'ensemble des activités, des travaux scientifiques et les méthodes et techniques d'un domaine particulier mené pour l'atteinte des objectifs de l'étude.

Toute recherche demande un ensemble de méthode de recueil de donnée. Les principaux instruments utilisés au cours de cette étude sont :

L'échantillonnage, le questionnaire, l'entretien et le recueil documentaire et.

3.2. UTILITE DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche permet à l'étudiant d'avancer dans la réalisation de son étude, grâce à des méthodes d'enquête et des outils analytiques. Elle définit les techniques ou les procédures utilisées pour identifier et analyser les informations concernant un sujet de recherche spécifique.

3.3. DIFFERENTS TYPES DE METHODE DE RECHERCHE

Les trois types de méthodologie utilisés par les chercheurs sont les méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes.

3.3.1. Méthode qualitative

La recherche qualitative englobe la collecte et l'analyse de mots et de textes écrits ou parlés. Les chercheurs utilisent généralement des méthodes qualitatives lorsque leurs buts et objectifs sont exploratoires, par exemple lorsqu'ils étudient la perception d'un événement, d'une personne, d'un produit, etc. Ce type de données est essentiellement recueilli par le biais d'entretiens, d'observations et de groupes de discussion.

3.3.2. Méthode quantitative

Dans la méthode quantitative, les chercheurs collectent, mesurent et analysent des données numériques provenant d'un grand nombre de participants. Cette méthode est principalement utilisée pour confirmer quelque chose en utilisant des faits et des statistiques. Les données sont recueillies au moyen d'enquêtes, de questionnaires, de tests, de bases de données et de registres.

3.3.3. Méthode mixte

Cette méthode est une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Elle permet une approche plus réaliste et plus vraie de tout résultat et présente de multiples possibilités pour ces résultats. Cette méthode tend souvent à produire des résultats intéressants pour un ensemble spécifique d'approches ou de résultats.

4. METHODOLOGIE MENE

La méthode que nous avons choisie est la méthode mixte pour mener notre étude à cause de sa flexibilité de passer de la méthode quantitative à la méthode qualitative.

⁶ <https://www.mindthegraph.com/blog/fr/quest-ce-que-la-méthodologie-dans-la-recherche/>

⁷ <https://www.scribbr.fr/category/methodologie/>

Les outils pour la collecte des données :

- La recherche documentaire :

La recherche documentaire pour notre étude a concerné les documents suivants :

- ✓ L'ordonnance de création de la Direction nationale des Domaines :
Cette ordonnance acte la création de la DND.
- ✓ Le décret fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement de la DND :
Ce décret nous permet de bien comprendre l'organisation et le fonctionnement de la DND en plus de ses services régionaux et subrégionaux.
- ✓ Le décret fixant le cadre organique de la DND :
Ce décret nous permet d'évaluer la quantité et la qualité des ressources humaines de la Cellule d'audit.
- ✓ La loi domaniale et foncière et ses décrets d'application :
Il nous permet de bien comprendre la gestion de la terre par la DND.
- ✓ La charte d'audit interne de la DND :
L'existence d'une charte d'audit montre le niveau d'organisation, de structuration d'un service d'audit et le professionnalisme de ses auditeurs.
- ✓ Le manuel des procédures :
Il est le support de tout contrôle, il est le référentiel car, il n'y a pas d'audit sans référentiel.
- ✓ Le code de déontologie :
Le code de déontologie nous sert à mesurer le niveau d'organisation de la DND.
- ✓ Le plan d'audit interne annuel
Un service d'audit structure a un plan annuel de travail sans quoi elle est dans l'improvisation.
- ✓ Les documents de conduite d'une mission d'audit interne :
Toutes les missions d'audit interne étant réalisées en trois étapes, ici, il s'agit de voir si ces étapes sont observées :
- ✓ La préparation de la mission :
Il s'agit de vérifier si les sous étapes de la préparation sont observées par la cellule d'audit interne de la DND qui sont :
 - L'ordre de mission pour la mission d'audit interne ;
 - La prise de connaissance du service audité par la mission d'audit interne.
- ✓ La réalisation de la mission d'audit :
Il s'agit de vérifier à ce niveau la réalisation si ces sous étapes sont réalisées dans les règles de l'art :
 - La réunion d'ouverture ;
 - Le programme d'audit ;
 - Le travail de terrain.
- ✓ La conclusion de la mission :

La mission d'audit se terminant par la communication de son résultat à travers un rapport provisoire produit par les auditeurs à la suite de phase de collecte des informations, nous allons vérifier si cette procédure est respectée.

Nous allons vérifier aussi si le rapport provisoire est soumis à la lecture du service audité pour réponses complémentaires et si une réunion d'échange se fait entre la cellule d'audit et le service audité sur les points de divergence avant la rédaction du rapport final.

➤ Echantillonnage :

Nous avons choisi un échantillonnage représentatif au détriment de l'échantillonnage aléatoire car c'est lui qui sied bien à notre étude. Nous avons besoin d'une représentation des acteurs qui sont incontournables dans la réalisation des missions audits. Ils sont représentés dans le tableau ci-dessus.

Tableau n°1 : L'échantillon de l'étude

QUALITE DES INTERVIEWES	Nombre
Chef de Cellule d'audit	1
Ancien Chef de Cellule d'audit	1
Chefs de Division de la DND	2
Directeurs Régionaux des Domaines et du Cadastre	5
Chefs de bureau des Domaines et du Cadastre	3
Chefs de bureau spécialisé des Domaines et du Cadastre	7
Agents de la DND	5
Total	24

Source : Auteur

➤ Interviews :

La méthode consiste à s'entretenir avec une vingtaine d'agents de la DND, des DRDC, des BDC et des BSDC sur un questionnaire détaillé alternant questions ouvertes et fermées, auquel chacun répond avec précision sans se concerter avec les autres.

Parmi les trois (03) types d'entretien, nous avons choisi l'entretien directif pour mener les interviews de notre recherche.

Les deux autres relèvent par nature de l'investigation qualitative. L'entretien directif relève quant à lui de l'investigation quantitative. L'entretien directif se concrétise par un questionnaire fermé (réponse oui, non) ou semi-fermé (choix d'une ou plusieurs réponses parmi des propositions). L'entretien directif s'applique pratiquement à tous produits ou services « grand public »⁸.

Des entretiens ont eu avec l'échantillon de l'étude sur un questionnaire. Le questionnaire est de deux (02) types :

⁸ Market-audit.com/définition/entretien

- ❖ Le questionnaire qui est adressé au chef et à l'ancien chef de la Cellule d'audit ;
- ❖ Le questionnaire adressé aux éléments de l'échantillon.

- La problématique de la recherche, les hypothèses et les questions de recherche :
- ✓ La problématique de la recherche :

La problématique de notre recherche peut se formuler ainsi : La fonctionnalité de la cellule d'audit de la DND ?

La question principale est : Quel est le fonctionnement de la cellule d'audit de la DND ?

- ✓ Les hypothèses et les questions liées aux hypothèses :

Cette problématique nous conduit à deux hypothèses (02) distinguées :

- a. La cellule d'audit interne de la DND est fonctionnelle.

Questions liées à l'hypothèse a :

a.1. Comment fonctionne-t-elle ?

a.2. Qu'est-ce que nous pouvons faire pour améliorer ses performances ?

- b. La cellule d'audit interne de la DND n'est pas fonctionnelle.

Questions liées à l'hypothèse b :

b.1. Pourquoi n'est-elle pas fonctionnelle ?

b.2. Qu'est-ce que nous pouvons faire pour qu'elle fonctionne bien ?

- Analyse des données :

Pour analyser nos données, nous avons choisi la méthode de « l'analyse diagnostique » car pour nous c'est la méthode, la mieux indiquée pour notre cas.

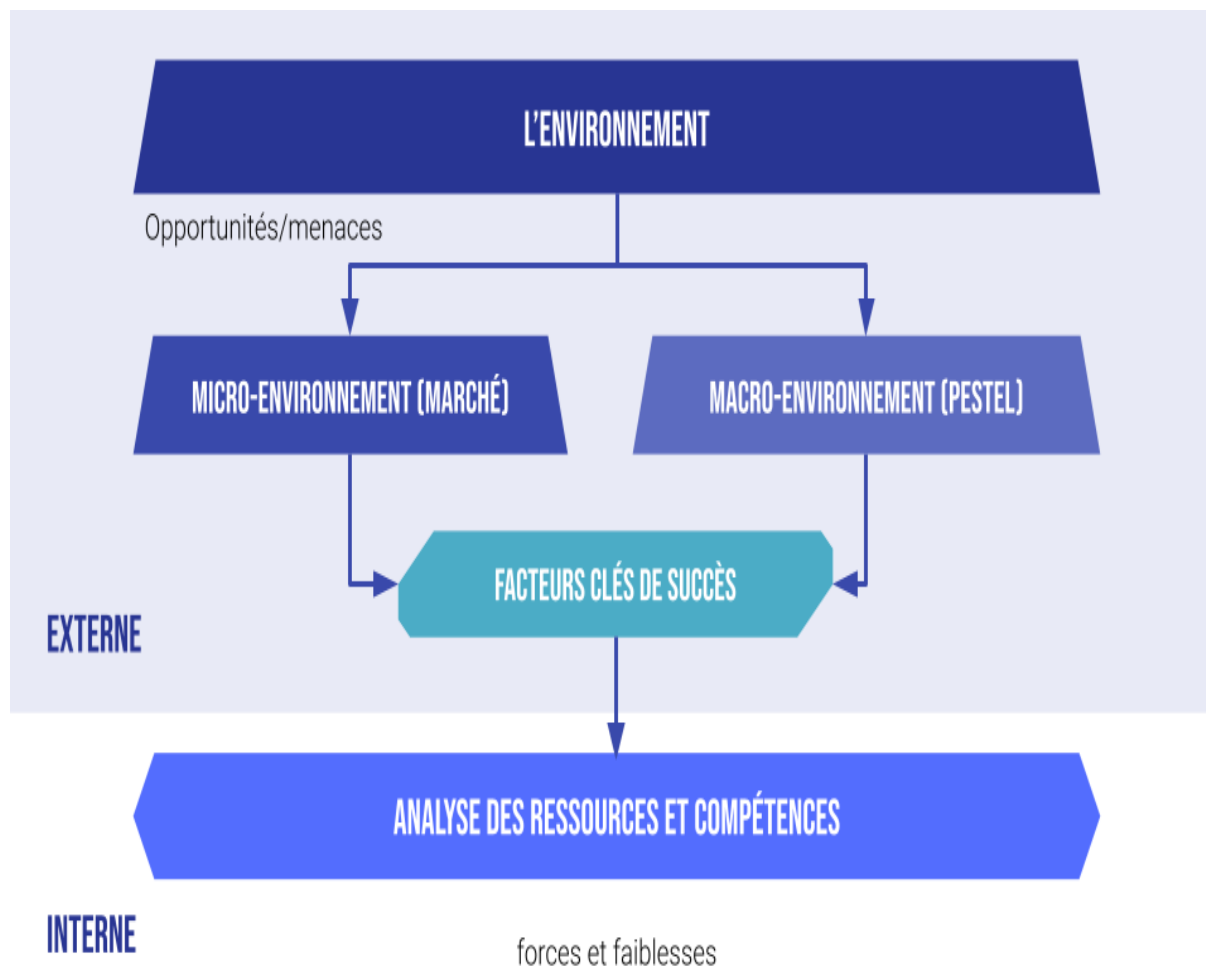
Tout comme un médecin diagnostique un patient, un analyste effectue une analyse diagnostique pour trouver la cause d'une tendance, d'un modèle ou de toute condition affectant une situation particulière. Mais bien sûr, contrairement aux techniques du médecin, cela nécessite des techniques telles que l'exploration de données et l'analyse de corrélation pour poser un diagnostic. Et les organisations et les entreprises peuvent agir de manière plus robuste avec les données générées en utilisant ces techniques.

Cependant, il est nécessaire de fixer une limite à ce que fait l'analyse diagnostique. On peut la considérer comme une intersection entre l'analyse descriptive et l'analyse prédictive. Elle donne une description plus détaillée de la situation que l'analyse descriptive, mais elle ne va pas jusqu'à spéculer sur ces descriptions, comme le fait l'analyse prédictive. La figure n°15 ci-dessous décrit le schéma de la méthode diagnostic.

Réaliser un diagnostic permet de **mettre en évidence les problèmes** que rencontre une entreprise et d'**identifier ses axes d'améliorations** pour gagner en compétitivité. La première phase consiste à mener une **analyse interne** (méthode de management des organisations, efficacité des salariés, agencement des espaces de travail...) pour perfectionner et optimiser le fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise. La seconde phase est une **analyse**

externe (clientèle ciblée, fournisseurs, forces concurrentielles présentes...) qui doit permettre de mener une stratégie d'entreprise cohérente et en accord avec son environnement.

Figure n°4 : Etapes de la méthode diagnostic



Source : M'SIEUR : l'analyse et le diagnostic stratégique Le diagnostic interne

Le diagnostic stratégique interne vise à établir un état des lieux des ressources de l'entreprise et de ses compétences distinctives afin de mettre en évidence ses forces et faiblesses pour prendre des décisions stratégiques plus adaptées. Celui-ci va permettre d'optimiser la gestion des ressources et de se concentrer sur les faiblesses de l'organisation pour les combler et devenir plus compétitif.

Les ressources stratégiques d'une entreprise peuvent être catégorisées en 4 points :

- les ressources matérielles (ou physiques) : équipements, locaux, machines
- les ressources immatérielles : brevets, licences, image de marque
- les ressources financières : trésorerie, capacité de financement, capitaux propres

- les ressources humaines : compétences des équipes, savoir-faire, connaissance des produits et des clients

Faire un bon diagnostic et mettre en œuvre les actions identifiées dans l'analyse des forces et faiblesses peut permettre à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel décisif sur son marché.

✓ Le diagnostic externe

Pour mener un diagnostic externe, l'entreprise doit analyser d'une part le macro environnement (environnement économique, technologique, politique et socioculturel) et d'autre part le micro environnement (clients, entreprises concurrentes, fournisseurs et circuits de distribution). Ces éléments permettent d'identifier les facteurs clés pour le développement de l'entreprise.

En extrapolant cette méthode à notre étude, l'analyse interne est menée à l'intérieur de la Cellule d'audit sur les aspects suivants :

- le manuel des procédures de DND ;

Est-il élaboré ? Sa mise à jour est-elle faite ? Est-il appliqué ?

- la charte d'audit de la DND ;

Est-elle élaborée ? Est-elle appliquée ?

- le plan d'audit annuel de la DND ;

Est-il élaboré ? Est-il appliqué ?

- l'exécution des missions d'audit par la cellule d'audit interne ;

Les missions d'audit sont-elles exécutées ? Comment ?

- les ressources matérielles : équipements ;

La cellule d'audit interne dispose-t-elle équipements nécessaires pour mener à bien ses missions ?

- les ressources financières ;

La cellule d'audit interne dispose-t-elle de ressources financières pour mener à bien ses missions ?

- les ressources humaines : compétences des équipes ;

La cellule dispose-t-elle de ressources humaines suffisantes et de qualité (auditeurs de formation) pour mener à bien ses missions ?

- leur point de vue pour booster la cellule d'audit interne de la DND.

Ici, c'est d'avoir les suggestions et recommandations de chef et ancien chef de cellule d'audit pour un bon fonctionnement de la cellule.

L'analyse externe est menée auprès des services qui doivent être audités par la cellule d'audit sur les aspects suivants :

- leur connaissance sur la cellule d'audit de la DND ;

S'ils ont déjà été audités ? S'ils ont entendu parler de mission de la cellule d'audit de la DND ?

- leur connaissance sur la mission de la cellule d'audit ;

S'ils connaissent les missions de la cellule d'audit de la DND ?

- leur vision sur la cellule d'audit ;

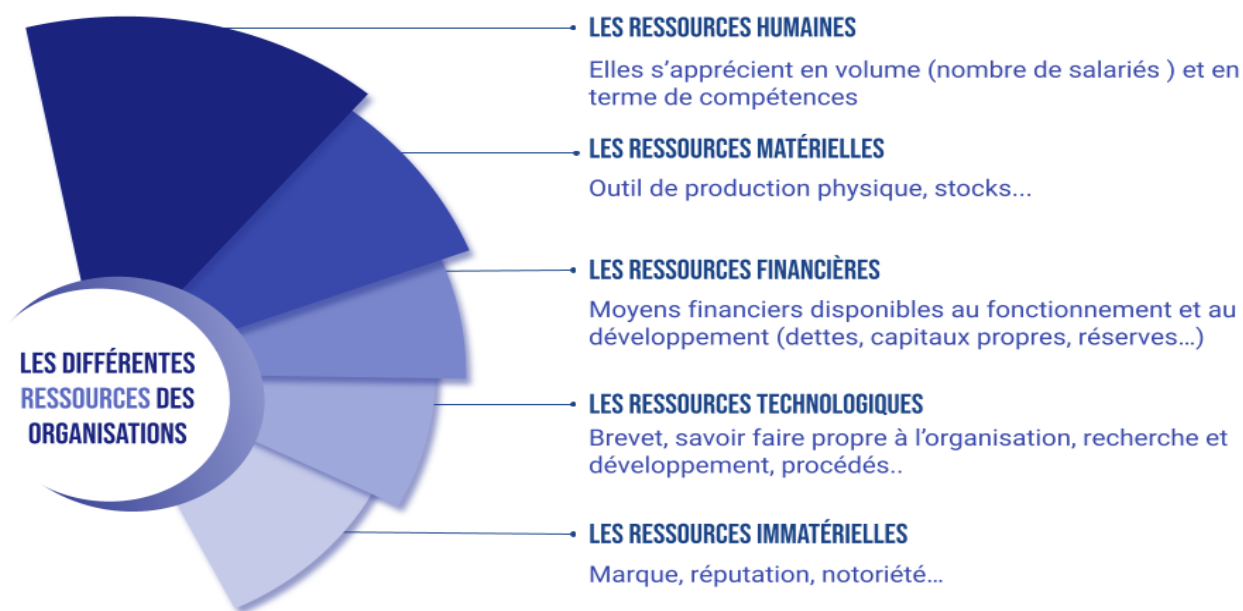
Ce qu'ils pensent de la cellule d'audit de la DND ?

- leur engouement pour la cellule d'audit interne de la DND.

Sont-ils intéressés de travailler à la cellule d'audit de la DND.

L'analyse des données recueillies, nous a permis d'avoir des résultats qui sont développés dans la section suivante. Les différentes ressources d'une organisation sont représentées dans la figure n°... ci-dessous.

Figure n°5 : différentes ressources d'une organisation



Source : M'SIEUR : l'analyse et le diagnostic stratégique

5. RESULTATS DE L'ENQUETE ET RECOMMANDATIONS

Cette section traite les résultats de notre enquête et les recommandations que notre étude à suggérer.

5.1 RESULTATS

Nous avons deux (02) types résultats. Les résultats du diagnostic interne et ceux du diagnostic externe.

5.1.1. Diagnostic interne

L'analyse des données nous a permis d'avoir des résultats suivants :

- Compréhension de l'audit interne

Au niveau de la Cellule d'audit de la DND, ils ont une compréhension assez bien sur audit interne.

- Pour La charte d'audit interne

Les 100% de l'échantillon ont affirmé que la DND ne dispose pas de charte d'audit. Ce document si indispensable n'existe pas au niveau de la DND. Sans cette charte, la Cellule d'audit de la DND ne dispose pas de document qui fixe son organisation (combien d'auditeur pour le bon fonctionnement de la Cellule), son fonctionnement (comment mener ses

missions), son plan de renforcement de capacité des auditeurs et son code d'éthique et de déontologie.

➤ Pour Le manuel des procédures

Les 100% de l'échantillon ont affirmé que la DND ne dispose pas de manuel des procédures et sans ce référentiel, la Cellule ne dispose pas de référentiel pour mener à bien ses missions. Elle se contente des procédures existantes dans la loi domaniale et foncière et de ses décrets d'application comme référentiel.

➤ Le positionnement de la Cellule d'audit

La Cellule d'audit de la DND est une structure en staff et seul 4,16% (1/24) des enquêtés trouvent que ce positionnement de la Cellule n'est pas conforme aux textes contre 95,84% (23/24) qui trouvent que ce positionnement de la Cellule ne nuit pas à ses missions.

Quand-t-à nous, nous trouvons que ce positionnement de la Cellule l'empêche de bien jouer son rôle car il met en doute son indépendance fonctionnelle et financière, en étant placée sous l'ordre hiérarchique du Directeur national des Domaines.

La loi n°2014-049 du 19 septembre 2014 portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation et du contrôle des Services publics dispose à son article 17 :

« En cas de nécessité, un département ou groupe de départements ministériels peut comporter en outre un service d'Audit et de Contrôle interne chargé du contrôle des services placés sous l'autorité ou la tutelle du ministre, de veiller à l'application de la réglementation dans l'ensemble du secteur d'activité du département et de l'appui conseil aux services du département ou du groupe de départements.

Les services d'Audit et de Contrôle interne ont un niveau hiérarchique équivalent à celui d'une direction nationale. Ils sont créés et organisés dans les même formes qu'une direction nationale et placés sous l'autorité du ministre. »

En se référant à cet article, nous, nous rendons compte que la création de la Cellule d'audit de la DND comme structure en staff n'est pas conforme à la législation en vigueur et de ce fait, elle est une structure de faite.

➤ Organisation de la Cellule d'audit

La DND mène un audit centralisé sans spécialisation avec un Chef de mission car la Cellule a une compétence nationale et ne dispose pas de structuration interne et de mission spécifique à son sein.

Son organisation est très simple, il y'a le chef de la Cellule d'audit qui est nommé par arrêté du ministre en charge des Domaines et les auditeurs sont nommés par décision du même ministre.

➤ Les moyens de la Cellule

Notre enquête nous a révélé des manques de moyen cruciaux au niveau de la Cellule d'audit de la DND qui sont d'ordre matériel, personnel et financier.

✓ Ordre matériel

La Cellule d'audit de la DND n'a pas de véhicule, ne dispose pas d'outils de travail car dans toute la cellule, il n'y a qu'un seul ordinateur bureautique.

✓ Ordre personnel

La cellule a un besoin pressenti de personnel car elle ne compte que deux ou trois agents. L'affectation d'un agent à la Cellule d'audit de la DND est perçue par les intéressés comme une punition ou un règlement de compte.

Les agents mis à la disposition de la Cellule d'audit ne sont pas des auteurs de formation alors ils ont besoin de renforcement de capacité dans les domaines des techniques d'audit interne pour pouvoir jouer la mission qui est la sienne. Ce renforcement de capacité n'a jamais eu lieu de 2017 à 2024.

✓ **Ordre financier**

La Cellule, étant structurée en staff de la DND, n'a pas de ressources financières propres. Ses ressources se trouvent dans les ressources de la DND sans partage spécifique préalable des ressources entre les différentes structures de la DND.

La répartition des ressources entre les différentes structures de la DND et leurs missions revient au Directeur national.

✓ **Le plan d'audit interne annuel**

Les 100% des enquêtés ont confirmé qu'il n'y a pas que la Cellule n'a pas de plan annuel d'audit interne.

✓ **Les documents de conduite d'une mission d'audit interne**

Nous n'avons pas eu de document sur le déroulement des missions d'audit de la DND car, pendant la période concernée par notre étude, la cellule n'a pas fait de mission.

Dans les échanges avec le Chef de la Cellule d'audit, nous avons remarqué qu'il a des notions théoriques sur le déroulement d'une mission d'audit interne qu'il a lu par-ci et par-là sans avoir reçu aucun renforcement de capacité en audit.

5.1.2. Diagnostic externe

Le diagnostic externe nous a permis d'avoir :

✓ **Compréhension de l'audit**

Au niveau des autres structures de DND y compris ses démembrements, l'audit n'est pas très bien compris mais au niveau national il est assez bien compris par les Chefs de Divisions. Aucun de nos enquêtés n'a reçu une mission d'audit de 2017 à 2024.

Les forces et les faiblesses de la Cellule d'audit

Notre analyse diagnostique nous a conduit aux forces et aux faiblesses de la Cellule d'audit.

○ **Les forces**

- ❖ la Cellule d'audit est créée ;
- ❖ la Cellule d'audit a un Chef de Cellule.

○ **Les faiblesses**

- ❖ Comme faiblesse, nous avons recensé :
 - ❖ une création qui n'est pas conforme aux textes ;
 - ❖ un manque de charte d'audit ;
 - ❖ un manque de plan annuel d'audit interne ;

- ❖ un manque de ressources matérielles, humaines et financières ;
- ❖ un manque de renforcement de capacité des auditeurs.

En tenant compte de tous ces résultats, nous pouvons dire que la cellule d'audit de la DND ne remplit pas ses missions comme définies dans le décret n°2017-0389/P-RM du 03 mai 2017 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la direction nationale des domaines. Cela nous permet de répondre à la question principale de notre étude :

La Cellule d'audit de la DND est-elle fonctionnelle ?

La réponse à notre question principale de recherche qui confirme notre deuxième hypothèse :

La Cellule d'audit de la DND n'est pas fonctionnelle.

Cette hypothèse nous conduit à deux (02) questions qui sont :

1. Pourquoi la Cellule d'audit DND n'est-elle pas fonctionnelle ?

Elle n'est pas fonctionnelle à cause de ses faiblesses que l'étude a révélée.

2. Qu'est ce qui doit être fait pour qu'elle fonctionne bien ?

Les réponses à cette deuxième question sont traitées dans les recommandations de notre étude.

5.2.RECOMMANDATIONS

Les réponses à la question : Qu'est ce qui doit être fait pour que la Cellule d'audit de la DND fonctionne bien ?

5.2.1. Recommandations communes

Pour que la Cellule d'audit de la DND fonctionne bien pour être à la hauteur de ses missions, il faut : un manuel des procédures du manuel des procédures.

L'élaboration du manuel des procédures est indispensable. Le manuel des procédures est le document de référence principal pour toutes structures. Il dit ce qui doit être fait, comment ça doit être fait et par qui. Il formalise les données liées aux procédures de l'entreprise en question⁹ :

- ✓ les actions ;
- ✓ les responsables ;
- ✓ les risques.

⁹ Cabinetnpm.com/

5.2.2. Recommandations spécifiques

Pour un bon fonctionnement de la Cellule d'audit de la DND ou tout simplement de l'audit dans l'administration publique, nous avons deux (02) propositions :

- En respectant les dispositions de la loi n°2014-049 du 19 septembre 2014 portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation et du contrôle des Services publics
- ✓ Positionnement du service d'audit

En respectant les dispositions de la loi, citée ci-dessus, une Direction nationale ne peut pas créer un service d'audit seul un ou plusieurs départements ministériels peuvent créer un service d'audit.

Dans ce cas de figure, le service d'audit fonctionne comme une Direction nationale avec une indépendance financière et une indépendance dans l'organisation et la gestion ses missions. Ce cas de figure est un audit centralisé avec des spécialités.

Cette direction va élaborer les éléments et les documents qui la permettra de mener ses missions dans de bonnes conditions comme :

- un manuel des procédures pour ses directions concernées ;
- la charte d'audit pour la direction des audits ;
- un plan annuel d'audit en collaboration avec toutes les structures qui doivent être auditées.
- ✓ Ressource Humaines

Pour une bonne effectivité de ce système, il faut la création du corps des auditeurs au seins de la fonction public de l'Etat avec un recrutement massif des auteurs sans oublier la formation continue pour le renforcement de capacités.

- En restant dans le cas de la figure de la DND
- ✓ Le positionnement du service d'audit :

Le positionnement de la Cellule d'audit n'est pas idéal mais dans ce cas de figure nous ne pouvons pas proposer mieux. C'est un système d'audit centralisé sans spécialités.

La cellule d'audit doit élaborer le plus rapidement possible la charte d'audit une fois que le manuel des procédures est disponible et un plan d'audit annuel.

- ✓ Ressources :

Pour les ressources financières et matérielles, la Cellule d'audit ne peut pas avoir de ressources financières propres à elle mais pour la permettre de jouer son rôle, il faut inscrire les missions de la Cellule d'audit parmi les missions de la DND dans le Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses (DPPD).

Cette inscription permettra à la Cellule d'audit d'avoir des ressources financières au niveau de DND dédiées à la réalisation de ses missions et ressource en même temps le problème de matérielles.

Quand-t-aux ressources humaines, la DND et la fonction public malienne ne procédant pas d'auteurs de formation, nous suggérons une formation continue des auditeurs de la Cellule d'audit sur les méthodes et les règles de l'audit interne.

Pour rendre attractive la Cellule d'audit, la DND a déjà posé un acte dans ce sens en donnant un rang de chef de section national aux auditeurs de cellule. Nous trouvons qu'on peut faire plus en majorant les émoluments mensuelles et annuelles des éléments de cellule d'audit par rapport aux autres services de la DND.

6. CONCLUSION :

Nous sommes à la fin de notre recherche dont la problématique était : la fonctionnalité de la Cellule d'audit de la DND et comme question principale de recherche : quel est le fonctionnement de la cellule d'audit de la DND ?

Les résultats obtenus après l'analyse des données nous ont permis de répondre à nos questions spécifiques de recherche. Il s'agit entre autres : (1) un manque de ressources ; (2) un problème de positionnement ; (3) aucune mission effectuée entre 2017 et 2024.

Ces résultats ont été obtenus grâce à nos questions spécifiques de recherche qui étaient : (1) Comment sont fait l'organisation et le fonctionnement de ladite cellule ? (2) Comment se font les missions de ladite cellule ? (3) Pourquoi manque-t-elle de ressources humaines, matérielles et financières ? Les réponses de ces questions spécifiques nous a conduit à la réponse de notre question principale de recherche : La Cellule d'audit de la DND n'est pas fonctionnelle. Cette réponse nous a conduit à faire de recommandation qui sont les réponses de notre dernière question spécifique : Quelles peuvent être les solutions ? Comme recommandations, nous avons émis deux propositions :

(1) de revoir le fonctionnement de la Cellule d'audit conformément à la loi n°2014-049 du 19 septembre 2014 portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation et du contrôle des Services publics. Cette loi qui dispose dans son article 14 : « En cas de nécessité, un département ou groupe de départements ministériels peut comporter en outre un service d'Audit et de Contrôle interne chargé du contrôle des services placés sous l'autorité ou la tutelle du ministre, de veiller à l'application de la réglementation dans l'ensemble du secteur d'activité du département et de l'appui conseil aux services du département ou du groupe de départements. Les services d'Audit et de Contrôle interne ont un niveau hiérarchique équivalent à celui d'une direction nationale. Ils sont créés et organisés dans les mêmes formes qu'une direction nationale et placés sous l'autorité du ministre. » Dans ce cas de figure, l'Etat doit créer le Corps des auditeurs au sein de la fonction publique d'Etat et de mettre en place une formation continue des auditeurs.

(2) De maintenir la Cellule d'audit dans son positionnement actuel mais en apportant les moyens matériels, en renforçant les capacités des auditeurs et en inscrivant les missions de la Cellule d'audit dans le DPPD de la DGCD. A la lumière de nos résultats et recommandation, nous, nous posons la question sur ces directions des audits, prévue dans la loi n°2014-049 du 19 septembre 2014, pourquoi elles ne sont pas créées où se situe le problème.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. **BARBIER Etienne, 1996** « *l'audit interne permanence et actualité* », Edition d'organisation.
2. **DAYAN Armand, 1991** « *manuel de gestion* », volume 1, Edition Ellipses.
3. **GERBIER Alain, 1996** « *la charte d'audit, support d'une légitimité* » Edition IFACI.

4. **IFACI, 1997** « *les normes pour la pratique d'audit interne* ».
5. **JORAS Michel, 1996** « *les fondamentaux de l'audit interne* », Edition Préventiques.
6. **LEMANT Olivier, 1995** « *créer, organiser et développer l'audit interne* », Edition Dunod.
7. **LEMANT Olivier, 1998** « *la conduite d'une mission d'audit interne* », Edition d'organisation.
8. **RENARD Jacques, 2009** « *Théorie et pratique de l'audit interne* » 7^{ème} édition, Edition d'organisation.
9. **RENARD Jacques, 1998** « *Théorie et pratique de l'audit interne* » 2^{ème} édition, Edition d'organisation.
10. « *Audit du portefeuille de crédit d'une institution de microfinance : cas de l'Association PIYELI* », USSGB/FSEG/DESS-ACF, 2014, de **Monsieur Issoumaïla KONE** ;
11. « *La pratique de l'audit interne dans un service public au Mali : cas de la Direction Nationale du contrôle financier* » USSGB/FSEG/UFGO-AUCG-2020 de **Monsieur Bakary YOSSE** ;
12. « *L'audit interne, une activité contribuant à créer de la valeur ajoutée dans les entreprises au Mali : cas de l'EDM Sa* » Groupe IAM, de **Monsieur Adama TRAORE** ;
13. « *Evaluation de l'audit interne conformément aux normes IIA : cas de la SOMAGEP Sa* » USSGB/FSEG/UFGO-AUCG 2019 de **Monsieur Djibrila ABDOULAYE**.
14. « *Evaluation du dispositif de contrôle interne du cycle vente/client d'une société aéroportuaire et métrologique : cas de la société aéroportuaire et métrologique de la Côte d'Ivoire* » de **Madame Pinda SIDIBE** (CESAG) octobre 2019.
15. « *Les facteurs impactant l'indépendance de l'audit interne* » de **Jean Soseph SYLLA** du 04 avril 2022 dans le guide de l'auditeur, dans cet article, l'auteur évoque le rattachement du service d'audit comme un impact sur son indépendance ;