

# **Rôle du dispositif de contrôle interne dans la prévention des difficultés dans les entreprises au Mali : cas des PME-PMI de la zone industrielle de Dialakorobougou**

## **role of the internal control system in preventing difficulties in businesses in Mali: case of SME-SMIS in the Dialakorobougou industrial zone**

**Diakarydja SANGARE, (Docteur)**

*Enseignant chercheur à l'Ecole Normale d'Enseignement Technique et Professionnel (ENETP) cité de KABALA, Bamako- Mali.*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Ecole Normale d'Enseignement Technique et Professionnel (ENETP) cité de KABALA, Bamako- Mali. Tel : +223 20 70 77 61                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Citer cet article</b>            | SANGARE, D. (2024). Rôle du dispositif de contrôle interne dans la prévention des difficultés dans les entreprises au Mali : cas des PME-PMI de la zone industrielle de Dialakorobougou. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(9), 544-559. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.13856836">https://doi.org/10.5281/zenodo.13856836</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

*Received: August 08, 2024*

*Accepted: September 25, 2024*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 5, Issue 9 (2024)**

## **Rôle du dispositif de contrôle interne dans la prévention des difficultés dans les entreprises au Mali : cas des PME-PMI de la zone industrielle de Dialakorobougou.**

### **Résumé**

Cet article est consacré au rôle du dispositif du contrôle interne dans les Petites et Moyennes Entreprises ou industries (PME-PMI) au Mali, de la zone industrielle de Dialakorobougou afin d'améliorer leur gestion. L'atteinte de cet objectif a nécessité le choix de l'approche hypothético-déductive, qui consiste à entreprendre une démarche de vérification et d'explication. La taille de notre échantillon est de huit (8) entreprises pour sept cent dix-sept (717) personnels. Pour la validation de nos hypothèses formulées, nous avons opté pour les entretiens et enquêtes comme stratégie de collecte des données. Le choix de l'échantillon est fait par la méthode du choix raisonné c'est-à-dire, la structure qui s'occupe de la gestion de la zone industrielle avait un échantillon constitué des petites et moyennes entreprises en activités dans la zone. Pour plus de précision et sur la base des informations reçues de l'Agence pour aménagement des Zones Industrielles au Mali (AZI-sa), la zone industrielle de Dialakorobougou dispose de trois cent trente-cinq (335) parcelles destinées aux PME dont cent vingt-deux (122) PME en début d'investissement et seulement onze (11) fonctionnelles. Mais sur le terrain, nous avons constaté la présence effective de douze (12) PME fonctionnelles. Notre enquête a concerné toutes ces 12 unités fonctionnelles. Cependant seules 8 ont accepté de répondre à notre questionnaire.

Pour atteindre les objectifs de notre recherche à travers la collecte et l'analyse de données fiables et pertinentes, nous avons retenu comme étant nos principaux informateurs, les acteurs suivants : les directeurs ou responsables des structures et un (01) représentant des employés.

Les principaux résultats ainsi trouvés montrent que les PME-PMI ont des problèmes de comptabilité, de commercialisation des produits, gestion d'une situation de concurrence. De façon générale, des problèmes de gestion de l'organisation.

Après analyse des résultats, on a constaté que cinq sur huit (5/8) de ces entreprises ont des problèmes de dispositif. Ce qui sera développé dans la littérature et ces résultats indiquent aussi que la mairie de la commune dans laquelle évoluent ces PME-PMI, fait face à des difficultés de mobilisation de taxes dans la zone industrielle.

**Mots clés :** Dispositif ; Contrôle ; Prévention des difficultés ; PME-PMI.

**JEL Classification :** M42, L25

**Type du papier :** Recherche empirique

### **Abstract**

This article is devoted to the role of the internal control system in Small and Medium Enterprises or Industries (SME-SMIS) in Mali, in the industrial zone of Dialakorobougou in order to improve their management. Achieving this objective required the choice of the hypothetico-deductive approach, which consists of undertaking a process of verification and explanation. Our sample size is eight (8) companies for seven hundred and seventeen (717) personnel. For the validation of our formulated hypotheses, we opted for interviews and surveys as a data collection strategy. The choice of the sample is made by the method of reasoned choice, that is to say, the structure which takes care of the management of the industrial zone, had a sample made up of small and medium-sized businesses operating in the zone. For more precision and on the basis of information received from the Agency for the Development of Industrial Zones in Mali (AZI-sa), the industrial zone of Dialakorobougou has three hundred and thirty-five (335) plots intended for SME, including one hundred and twenty-two (122) SMEs at the start of investment and only eleven (11) functional. But on the ground, we noted the effective presence of twelve (12) functional SME. Our investigation concerned all of these 12 functional units. However, only 8 agreed to answer our questionnaire.

To achieve the objectives of our research through the collection and analysis of reliable and relevant data, we selected the following actors as our main informants: the directors or managers of the structures and one (01) employee representative.

The main results thus found show that SMEs have problems with accounting, product marketing and management of a competitive situation. Generally speaking, organizational management problems.

After analyzing the results, we found that five out of eight (5/8) of these companies have system problems. This will be developed in the literature and these results also indicate that the town hall of the municipality in which these SMEs-SMIs operate faces difficulties in mobilizing taxes in the industrial zone.

**Keywords:** Device; Control; Prevention of difficulties; SME-SMI.

**Classification JEL:** M42, L25

**Paper type:** Empirical Research

## Introduction

Selon J. RENARD, le contrôle interne est une fonction d'assistance qui doit permettre aux responsables des entreprises et organisations de mieux gérer leurs affaires. C'est-à-dire que cette notion d'assistance qui distingue l'audit interne de toute action de « police » est reconnue aujourd'hui par le plus grand nombre (RENARD J. , Théorie et pratique de l'Audit Interne, 8ème édition, prix IFACI 1995, p51, 1995).

Selon Emmanuelle Plot-Vicard et al (2010), le dispositif de contrôle de gestion informe sur l'activité : Temps de travail, nombre de produits fabriqués, nombre de matières achetées, le calcul de coût et la performance des activités. Il établit des tableaux de bord, il aide à la réalisation des budgets et identifie les écarts.

En d'autres termes, le dispositif de contrôle interne c'est un ensemble de règles, procédures, méthodes, organisation, système d'information, etc. Cet ensemble de dispositifs « appelé » système du contrôle interne que tout manager doit mettre en place pour le bon fonctionnement de son organisation.

Au vu de toutes ces vertus du dispositif de contrôle interne, une entreprise qui n'a pas de dispositif de contrôle interne peut-elle fonctionner correctement ?

Ainsi, le dispositif de contrôle interne, toujours selon Emmanuelle et al (2010), est un outil de communication dans les entreprises, Le dispositif du contrôle de gestion, au de-là des simples calculs de coût, a un rôle déterminant dans l'entreprise. Il doit permettre au personnel de l'entreprise de comprendre l'objectif fixé par les dirigeants (Deck-Michon., 2010).

Depuis les années 1970, la problématique du développement des petites et moyennes entreprises - industries (PME-PMI) domine la place des affaires dans le monde. Les difficultés liées à l'accès au marché et au financement constituent les obstacles majeurs au développement des PME-PMI.

Selon F. TOURE (1997), au Mali, 90% des petites et moyennes entreprises ou industries (PME-PMI) disparaissent en moyenne cinq (5) ans après leur création. Alors que ces PME-PMI représentent une catégorie d'entreprises très hétérogènes, mais spécifiques.

Selon elle, les recherches sur l'entrepreneuriat se comptent aujourd'hui en milliers dans les pays industrialisés, et abordent différents sujets du fonctionnement général des PME-PMI. Cependant, le taux d'échec assez élevé chez les jeunes entreprises a incité plusieurs chercheurs (Fourcade, 1986, Dodge et Robbins, 1992, Terpstra et Oison, 1993) à s'intéresser à la compréhension des problèmes qu'affrontent les entrepreneurs au cours des différentes phases d'évolution de leur entreprise (TOURE, 1997).

Derrière ce chiffre, se cachent souvent de graves traumatismes financiers, professionnels et personnels pour les entrepreneurs concernés. Alors que l'on s'attache à mettre en place plus de justice sociale et d'accompagnement des populations en difficulté, ces entrepreneurs en échec disparaissent du paysage économique et social de notre pays. Appelés à créer des emplois, les patrons de PME et PMI sont les grands oubliés de notre système lorsqu'eux-mêmes sont en souffrance (Rocard, 1999).

La dégradation de la situation de l'entreprise s'accroît le plus souvent de façon exponentielle. Alors, ce problème nous interpelle tous : les politiques, les professionnels et surtout les universitaires. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'y consacrer cet article. L'une des raisons avancées pour expliquer ce problème est l'absence ou le dysfonctionnement du dispositif de contrôle interne dans nos entreprises.

C'est pourquoi il y a nécessité de mettre en place un dispositif de contrôle interne pouvant contrer les risques liés à l'activité de l'entreprise. Notre recherche qui s'inscrit dans ce sens se pose la question : le dispositif de contrôle interne joue-t-il un rôle de prévention des difficultés dans les entreprises Maliennes ? De façon spécifique, il s'agit de répondre aux questions spécifiques suivantes :

- Ce dispositif garantit-il la sécurité des PME-PMI contre les risques inhérents à leurs activités ?
- L'existence d'un dispositif de contrôle interne garantit-il la performance de l'entreprise ?
- Quelle méthode utilisée pour identifier un dispositif de contrôle interne fiable dans une entreprise ?

Les PME-PMI de la zone industrielle de Dialakorobougou nous serviront de cas d'étude pour répondre à ces questions. Ainsi, l'objectif principal de cette recherche, est de proposer un dispositif de contrôle interne adéquat permettant de prévenir les entreprises contre les risques liés à leurs activités. Plus précisément, il s'agira de :

- Déterminer comment ce dispositif de contrôle interne garantit la sécurité des entreprises contre les risques inhérents à leurs activités,
- Déterminer comment le dispositif de contrôle interne garantit la performance de l'entreprise,
- Déterminer la méthode utilisée pour identifier un dispositif de contrôle interne fiable dans une entreprise.

Nous formulons les hypothèses suivantes :

**H1 :** *Le dispositif de contrôle interne qu'on retrouve dans les entreprises (PME-PMI) garantit la sécurité des PME-PMI contre les risques inhérents à leurs activités,*

**H2 :** *L'existence d'un dispositif de contrôle interne dans une entreprise n'entraîne pas forcément la performance de l'entreprise,*

**H3 :** *La méthode utilisée pour identifier un dispositif de contrôle interne fiable dans une entreprise est de procéder à un diagnostic du dispositif.*

Après cette introduction, la suite de cet article sera structurée comme suite : dans un premier point (1), nous parlons de la Revue de la littérature ; dans un deuxième point (2), nous allons parler de notre méthodologie de la recherche ; le troisième point (3), nous allons montrer les résultats obtenus, leurs interprétations et faire la discussion ; le quatrième point (4), c'est la conclusion et éventuellement les recommandations, les limites et les perspectives de cet article de recherche.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1. Les concepts du dispositif de contrôle interne

Selon **J. RENARD**, le dispositif du contrôle interne est une fonction d'assistance qui doit permettre aux responsables des entreprises et organisations de mieux gérer leurs affaires. C'est-à-dire que cette notion d'assistance qui distingue l'audit interne de toute action de « police » est reconnue aujourd'hui par le plus grand nombre (RENARD J. , 2017). Le dispositif du contrôle interne est depuis longtemps une « fonction », clairement identifiée et organisée autour de pratiques professionnelles, et dont le management des risques a progressivement acquis ce statut, notamment depuis la publication du COSO II, le contrôle interne est encore considéré non comme une fonction, mais comme un dispositif. Entièrement pris en charge par l'ensemble de l'entreprise, il relève de la responsabilité de la chaîne hiérarchique et de gouvernance, depuis le Conseil d'Administration jusqu'au collaborateur de base (HILMI, 2013).

Le dispositif de contrôle interne tel que j'appréhende dans cet article, s'inscrit dans le cadre théorique de la gouvernance des PME-PMI et concerne l'influence des comportements des membres de ces organisations et notamment ceux des dirigeants afin qu'ils agissent dans l'intérêt et de la bonne gestion de ces structures. Dans ce cas, la définition du dispositif de contrôle interne que nous retenons est relative à celle de Emmanuelle Plot-Vicard et al (2010) : « le dispositif de contrôle interne c'est un ensemble de règles, procédures, méthodes, organisation, système d'information, etc. Cet ensemble de dispositifs « appelé » système du

contrôle interne que tout manager doit mettre en place pour le bon fonctionnement de son organisation.

Donc, toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées doivent veiller à mettre en place des systèmes qui leur permettent d'assurer la pérennité, le partage et l'amélioration continue de leurs affaires. Cet horizon ne peut être atteint qu'un bon dispositif de contrôle interne efficace et efficient. Ce dispositif étant mal compris pour beaucoup de professionnels qui l'interprètent dans le sens français « contrôle interne = faire une inspection à l'intérieur des entités » (Grandguillot B. e., 2015-2016).

C'est pourquoi il est utile d'apporter un éclairage théorique sur la notion de « contrôle interne ». En se référant à la définition donnée par le référentiel COSO 2013 « *Committee of sponsoring organisation of the treadway commission* » qui définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité » (Abdoulaye KEITA, 2024).

L'OCDE (Organisation de Coopération et de développement économiques) en (2016) définit le contrôle interne comme un outil managérial qui a pour but d'aider tous les organismes publics ou privés à la réalisation de leurs objectifs fondamentaux, à maintenir et à leur rendre plus performants. Selon toujours la même organisation internationale, le contrôle interne dans ces organisations publiques ou privées représente un dispositif en termes d'organisation pour la maîtrise des risques liés à l'opérationnalisation des politiques publiques ; à l'efficacité et l'efficience des actions publiques (THERA, 2021).

L'implication croissante de l'audit interne et des services de contrôle interne dans la mise en place et dans l'amélioration des dispositifs de contrôle interne et de management des risques en fait des interlocuteurs privilégiés des instances de gouvernance. Au-delà de l'amélioration de l'environnement de contrôle (lié à la promotion d'une culture éthique) et de la gestion de risques spécifiques, tel que le risque de fraude, la direction générale et le comité d'audit s'appuieront de plus en plus sur les fonctions d'audit et de contrôle internes pour obtenir une assurance sur l'efficacité des processus déployés. (Louis Vaur D. G., 2009).

Les responsables du dispositif de contrôle interne définissent principalement leur valeur ajoutée par leur vision d'ensemble des risques, l'amélioration et la fiabilisation des procédures et la sécurisation des activités. (Louis Vaur, Délégué Général, IFACI.), les pratiques de l'audit et du contrôle internes en France en 2009 (Keita et al, avril 2024).

D'un autre côté, l'IFACI définit l'audit interne comme suit : « *L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction, mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées* ».

Ainsi, l'audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition de l'organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficience de son dispositif de contrôle interne. À cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité (Chekroun, 2014).

Selon Mme SOUROUR AMMAR (Maître Assistante), dans son article : « *Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne* » Un groupe de Place a été créé en avril 2005, à l'initiative de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), pour élaborer un cadre de référence de Contrôle interne pour les sociétés faisant appel public à l'épargne. Basé sur des principes généraux, ce cadre de référence est

compatible avec le référentiel américain COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)<sup>2</sup> et en phase avec les 4<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> directives européennes. Publié en janvier 2007, ce cadre définit le contrôle interne comme *étant un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer : la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire, le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs et la fiabilité des informations financières et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.* (AMF, 2007). Dans cette formulation, le contrôle interne répond à une impérative réglementaire, un souci de maîtrise et bonne conduite des activités de l'entreprise. Cette définition ne traite pas du contrôleur interne et des différents moyens et outils qu'il met en œuvre pour mener à bien sa mission. En conclusion, l'ensemble de ces définitions diffèrent plus sur la forme que sur le fond et reconnaissent le contrôle interne relatif à l'information financière comme un sous-ensemble du contrôle interne en général (AMMAR, 2007).

Dans le sens le plus courant, le mot contrôle signifie vérification. Dans son deuxième sens, il signifie maîtrise et il doit permettre aux dirigeants de conduire efficacement leur entreprise. Les éléments essentiels qui constituent l'environnement général de contrôle interne sont constitués par la philosophie et le style de direction ; la fonction du conseil d'administration et de ses comités ; la structure de l'entité et les méthodes de délégation de pouvoirs et de responsabilités ; le système de contrôle de la direction comprenant la fonction d'audit interne, les politiques et les procédures relatives au personnel ainsi que la répartition des tâches. Le dispositif du contrôle interne est un système contenant un ensemble d'éléments ou de procédures qui comprennent notamment l'établissement, la revue et l'approbation des rapprochements de comptes ; le contrôle des applications et de l'environnement informatique ; la tenue régulière d'une comptabilité ; l'approbation et le contrôle des pièces justificatives ; l'inventaire physique des actifs (immobilisations, stocks, etc.) et la comparaison avec les données de la comptabilité ; etc. Alors de toutes ces définitions, nous remarquons que le dispositif du contrôle interne canalise et oriente toutes les actions de l'organisation vers les objectifs définis. Il contribue à discipliner les comportements des membres de l'organisation. C'est donc un système pouvant contrer tous les risques pouvant influencer aux objectifs préalablement fixés par les responsables des structures.

En France, les responsables de l'audit interne mettent particulièrement l'accent sur l'assurance relative au processus de gestion des risques c'est-à-dire, le dispositif de contrôle interne mis en place par les responsables pour pouvoir contrer les risques liés à l'activité et à la conformité réglementaire. (Louis Vauris d. g., 2016). **Enquête mondiale CBOK 2015 auprès des parties prenantes de l'audit interne.** À la lumière de ces différentes définitions du dispositif de contrôle interne, nous allons parler des limites du même dispositif ci-dessous. Qui amène très souvent des difficultés à l'activité de l'entreprise.

## 1.2. Les limites du contrôle interne

Le système interne ne vise pas à apporter une certitude absolue, mais bien un certain degré de certitude que la direction estime acceptable. En fait, l'assurance raisonnable reflète l'idée que l'incertitude et le risque sont liés au futur, que personne ne peut prédire avec certitude. Les facteurs ayant une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne et qui empêche la direction d'avoir l'assurance absolue que les objectifs seront réalisés se présentent comme suit :

- L'erreur de jugement ;
- Les dysfonctionnements ;

- Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management ;
- La collusion ;
- Le rapport coûts/bénéfices.

- **L'erreur de jugement :**

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de l'entreprise peut limiter l'efficacité des contrôles, à titre d'exemple, les personnes responsables sont tenues parfois à prendre des décisions dans un temps limité en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des affaires, ce qui pourrait conduire à des décisions inappropriées. En outre, compte tenu des limites associées au jugement humain, à la disponibilité et à la qualité de l'information ainsi qu'à l'insertion de l'auditeur dans un contexte social, l'audit ne peut donc pas se concevoir en tant que processus complètement rationnel.

- **Les dysfonctionnements :**

Même les SCI bien conçues peuvent être l'objet de dysfonctionnements, par exemple lorsque les membres du personnel interprètent les instructions et les jugements de manière erronée par manque d'attention ou en raison de la routine. Une enquête sur des anomalies diverses peut ne pas être poursuivie assez loin ou une personne remplissant des fonctions en remplacement d'une autre (maladie, vacances) peut ne pas s'acquitter convenablement de sa tâche. Il est à noter également que des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement au premier signe de dysfonctionnement.

- **Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management :**

Un SCI ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. Même au sein d'une entreprise efficacement contrôlée, un responsable peut être en mesure de contourner le SCI. Ceci signifie qu'un responsable peut déroger de façon illégitime aux normes et procédures prescrites, par exemple pour en tirer un profit personnel ou afin de dissimuler la non-conformité aux obligations légales. Le responsable d'une division ou d'une entité, ou dirigeant pourrait être amené à « outrepasser » le système de contrôle interne pour de nombreuses raisons : accroître fictivement le chiffre d'affaires et ainsi dissimuler une baisse non anticipée de parts de marché, augmenter artificiellement le résultat en vue d'atteindre un budget irréaliste, rehausser la valeur d'une société en prévision de sa cession ou d'une émission publique d'actions, sous-estimer les prévisions de chiffre d'affaires ou de résultat dans le but d'augmenter une prime liée aux performances, dissimuler une situation qui entraînerait le remboursement immédiat des emprunts si elle était connue, ou masquer la non-conformité aux obligations légales.

- **La collusion :**

La collusion signifie que deux ou plusieurs individus agissent collectivement pour perpétrer et dissimuler une action susceptible d'altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le SCI. Par exemple un employé chargé d'effectuer des contrôles peut réduire ceux-ci à néant en agissant en collusion avec d'autres membres du personnel ou avec des tiers externes à l'entreprise pour contourner des contrôles et que les résultats affichés soient conformes aux objectifs.

- **Le rapport coûts/bénéfices :**

Les ressources étant toujours limitées, les entreprises doivent comparer les coûts et les avantages relatifs des contrôles avant de les mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier

l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier les coûts qu'entraînerait la mise en place de ce contrôle. En d'autres termes, il faut qu'il y ait une proportionnalité entre le coût de la mise en œuvre d'une activité de contrôle et les avantages qui peuvent en découler. Il est à noter que la réalisation des objectifs peut être en outre compromise du fait de facteurs externes qui échappent au contrôle ou à l'influence de l'entreprise, tels que des facteurs politiques. Il convient de souligner également que certains contrôles sont nécessaires et indispensables, mais des contrôles excessifs vont à l'encontre du but recherché et peuvent devenir très coûteux, c'est-à-dire, le coût du contrôle interne ne doit pas dépasser le bénéfice qui en découle.

En définitive, le mieux que l'on peut s'attendre à tout système de contrôle interne, c'est que l'assurance raisonnable est obtenue.

Commentaire : Nous avons ([www.financialafrik.com/2019/07/04/le risque-pme-au-mali](http://www.financialafrik.com/2019/07/04/le_risque-pme-au-mali), 2019) vu que le système de contrôle interne est limité par des facteurs qui sont évoqués ci-dessus. À cet égard, l'existence des auditeurs internes est devenue plus qu'une nécessité afin de combler ces limites.

L'objectif du contrôle interne est d'arriver à une assurance raisonnable du bon fonctionnement de l'entreprise. Mais ce n'est pas une garantie absolue. Il est toujours possible qu'un fraudeur particulièrement astucieux profite des failles des procédures internes pour commettre un vol au détriment de l'entreprise.

Il est probable que le renforcement des dispositifs de contrôle interne doit permettre d'éviter cela. Mais souvent cela s'accompagne d'un alourdissement des procédures. Au lieu d'améliorer l'efficacité de l'entreprise on ne réussit qu'à augmenter la lourdeur de sa bureaucratie.

De manière plus générale, on constate que l'atteinte des objectifs de l'entreprise ne dépend pas uniquement des facteurs internes. Si le marché s'effondre ou si un concurrent bénéficie d'une innovation majeure, l'entreprise peut avoir des processus efficaces et performants, mais sera en situation de risque vital ([www.financialafrik.com/2019/07/04/le risque-pme-au-mali](http://www.financialafrik.com/2019/07/04/le_risque-pme-au-mali)).

**Selon Bouquin (2010)** décrit le dispositif de contrôle organisationnel comme étant l'ensemble des dispositifs sur lesquels s'appuient les dirigeants pour maîtriser les processus **décisions-actions-résultats**. Dans ce contexte, l'un des buts du contrôle interne est de modéliser ce processus, afin de mieux définir et comprendre les objectifs généraux. Dans ce sens, le modèle du contrôle interne constitue un contrôle organisationnel dont les missions sont les suivantes :

- S'assurer que la construction des plans d'action est conforme avec le plan opérationnel ;
- Aider les cadres à choisir les hypothèses nécessaires à l'application des plans d'actions ;
- Effectuer une consolidation des plans pour préparer les négociations budgétaires ;
- Procéder à l'établissement des budgets sur la base des plans retenus ;
- Sélectionner des critères de mesure de performance des responsables qui seront conformes avec ceux de la gestion (BOUQUIN, 2008).

Quant à **Françoise GIRAUD** et al, il est généralement nécessaire de mettre en œuvre une véritable ingénierie de la mesure, c'est-à-dire un dispositif de contrôle pour la production d'informations spécifiques aux besoins de la prise de décision managériale (Françoise Giraud, 2004).

Selon BERRADA, le dispositif de contrôle peut aider l'entreprise à réaliser ses objectifs en matière de performance et de rentabilité, tout en prévenant la perte de ressources. Il peut également contribuer à garantir la fiabilité des informations financières et à assurer la conformité aux lois et à la réglementation en vigueur, évitant ainsi toute atteinte à l'image de l'entreprise et autres problèmes. En d'autres termes, un dispositif de contrôle interne peut aider une entreprise à atteindre ses objectifs, en évitant pièges et aléas.

Cependant, certaines personnes attendre beaucoup du dispositif de contrôle interne car recherchant la perfection, elles sont convaincues des assertions suivantes :

- Le dispositif de contrôle interne peut garantir la réussite de l'entreprise à savoir, la réalisation des objectifs fondamentaux de l'entreprise, ou tout au moins, sa pérennité.

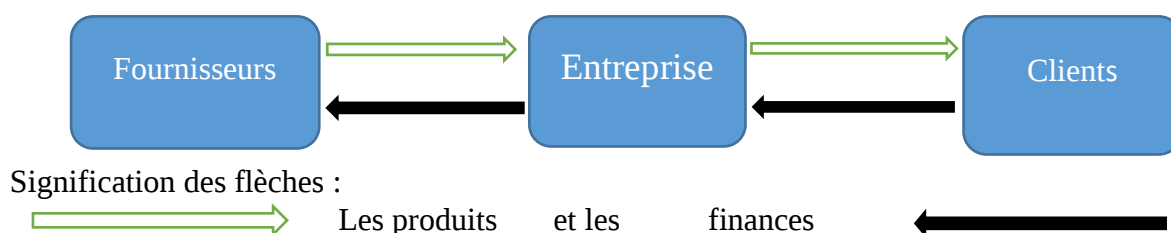
Le système du dispositif de contrôle interne le plus efficace, ne peut toutefois qu'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Il peut fournir des informations sur les progrès, dans la réalisation des objectifs. En revanche, le système du dispositif de contrôle interne ne peut pas transformer un manager incompetent en un manager compétent. En outre, des changements dans la politique du gouvernement ou dans les programmes publics, dans l'activité de la concurrence ou dans les conditions économiques, échappent souvent au contrôle des dirigeants. Il apparaît que le contrôle interne ne peut garantir ni la réussite ni même la pérennité de l'entreprise.

- Le dispositif de contrôle interne peut garantir de manière certaine la fiabilité des informations financière et la conformité aux lois et réglementation en vigueur. Cette affirmation est également fausse. Un système du dispositif de contrôle interne, aussi bon soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable (et non pas absolue) sur la réalisation des objectifs. En effet, les limites inhérentes à tout système de contrôle interne ont nécessairement une incidence sur la probabilité que ses objectifs soit atteint. Par exemple, le jugement exercé lors des prises de décisions peut être défaillant et des dysfonctionnements peuvent se produire à la suite d'une simple erreur. Par ailleurs, les contrôles mis en place peuvent être contournés s'il y a collusion entre plusieurs personnes, et le management à toujours la possibilité de ne pas respecter les procédures. Une autre limitation est que la conception du système de contrôle interne doit tenir compte des contraintes en matières de ressources, de sortes qu'il est toujours nécessaire d'analyser le ratio coût/bénéfice avant de mettre en place un dispositif de contrôle. Ainsi, bien que le dispositif de contrôle interne puisse aider une entreprise à atteindre ses objectifs, il ne peut pas être considéré comme la panacée (BERRADA, 2020).
- Pour M. Porter « La caractéristique essentielle d'un secteur naissant est l'absence de règle du jeu. Dans un secteur naissant, le problème que pose la compétition est qu'il faut établir toutes les règles qui permettent à la firme de s'y adapter et de prospérer » (GERVAIS, 2003).

### Dispositifs dans les industries - cas des PME-PMI

Rappelons tout d'abord que le but d'une entreprise est, avant tout, de fabriquer des biens ou fournir des services pour satisfaire les besoins du marché. L'entreprise s'inscrit dans un contexte relationnel économique **CLIENT/FOURNISSEUR** (JAVEL, 2010). Ce qui nous donne le schéma ci-après :

*Figure 1 : L'entreprise dans son contexte client/fournisseur*



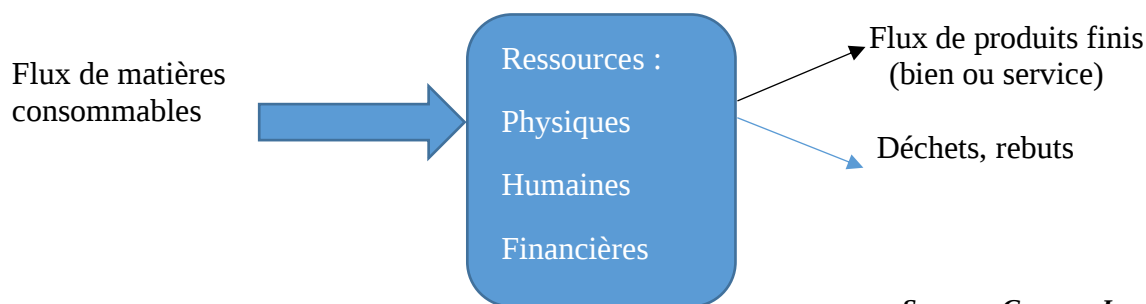
*Source : Georges Javel, 2010*

Et le système de production regroupe l'ensemble des ressources qui conduisent à la création de biens ou de services. Afin de réaliser ses objectifs, l'entreprise possède trois types de ressources :

- Des ressources physiques ;
- Des ressources humaines ;
- Et des ressources financières (Georges Javel, 2010). Illustrer par le schéma ci-dessous :

*Figure 2 : Le système de production*

L'Entreprise



Source : Georges Javel, 2010

Au sommet de la pyramide, nous trouvons des éléments stratégiques. La direction en se fondant sur des études « prospectives » définit une politique générale, des objectifs généraux qui se réfèrent essentiellement aux notions de rentabilité des capitaux, de développement et de sécurité. En ce sens, le problème clé que doit résoudre la gestion de la production est celui de la concordance entre la production et les ventes (Didier LECLERE, 2013-2014).

À travers toutes ces vertus du dispositif de contrôle interne, ce qui va nous amener à illustrer le travail de recherche de certains auteurs chercheurs à savoir :

- **Rouaiguia Lamia, 2013-2014**, Elle a travaillé sur « Les difficultés rencontrées par les PME en Algérie ». Les difficultés soulignées sont d'ordre financier, managérial. D'autres difficultés sont dues aux promoteurs eux-mêmes (domaine GRH). Selon elle, les PME disparaissent durant leurs premières années de création, et cela est dû aux problèmes et difficultés liées à la gestion (Lamia, 2013-2014).
- **Mohammed HASSAINATE, 2016**, Cet auteur a travaillé sur : « Prévention de la défaillance des entreprises ». La méthodologie adoptée est celle du principe de scoring, c'est-à-dire le calcul des ratios pour en tirer soit une note générale d'appréciation, soit une probabilité de défaillance (ou de non-défaillance). Pour résultat, il indique que la défaillance va être identifiée en premier lieu au moyen de l'analyse financière qui vise à diagnostiquer la situation financière de l'entreprise dans son ensemble (HASSAINATE, 2016).
- **Dr DEBBAHI Yamina, 2020**, Cet auteur a travaillé sur « Le cadre conceptuel des PME dans leur diversité et leur Spécificité ». Il a mis l'accent sur les forces et faiblesses des PME en matière d'administration. Il identifie chez ces PME, des Problèmes de notoriété, de manque d'organisation, de vision stratégique réduite et Comme recommandation, Il préconise l'adoption par ces PME d'une structure simple qui est synonyme de centralisation de décisions (El Hadja, 2020).

## 2. La méthodologie de la recherche

Selon Moriceau (2000), la méthodologie s'impose naturellement au chercheur dans la mesure où le processus scientifique vise à produire une connaissance objective de la réalité observée. Partant de l'existence supposée avérée des conflits entre tenants de la méthodologie quantitative et des tenants de l'approche qualitative notamment par étude de cas (CHATELIN, 2005). Et pour HLADY, la méthodologie est la démarche générale structurée qui permet d'étudier un phénomène de recherche (HLADY RISPAL, 2002). Le choix de la démarche de recherche est une subtile dévolution reliant (*problématique de recherche, cadre théorique et volonté démonstrative du chercheur en fonction de l'objet étudié*) (Abdoulaye KEITA, 2024).

L'objectif principal de cette recherche est de montrer que l'audit interne peut être un moyen de prévention des difficultés que les entreprises rencontrent généralement au Mali. Pour cet effet, les PME et PMI de la zone industrielle de Dialakorobougou nous serviront de cadre de vérification.

## 2.1. Terrain et données de l'étude

Les entreprises maliennes notamment les PME/PMI connaissent en générale deux types de difficultés :

- D'ordre environnemental : lié aux contextes, mondial, régional et national difficile ;
- D'ordre managérial : lié au manque de culture d'entreprise et l'inobservance des principes ou normes managériales.

C'est pourquoi rares sont les entreprises qui arrivent à franchir le cap des cinq premières années. C'est pour contribuer à la résolution de ces difficultés que l'État a utilisé plusieurs leviers pour accompagner les entreprises. La création des zones industrielles rentre dans cette stratégie. Ces zones sont des parcelles aménagées dans plusieurs régions du Mali et mises à la disposition des entreprises à des conditions souples.

La zone industrielle de Dialakorobougou est un aménagement à la périphérie de la capitale Bamako, prévu pour abriter 335 unités industrielles de petite et moyenne taille. Elle est gérée par l'agence de gestion des zones industrielles au Mali (AZI-sa). En 2021, 122 parcelles avaient été investies par les entreprises, mais à notre passage en 2022, seules 12 entreprises de toutes des PME étaient sur place. Ainsi, nous avons souhaité enquêter sur les douze entreprises, mais seulement huit ont accepté de répondre à notre questionnaire. La répartition de ces huit entreprises par secteur d'activité est consignée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : La répartition des huit entreprises par secteur d'activité**

| Type d'activité                      | Nombre d'entreprises | Pourcentage dans l'échantillon |
|--------------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Entreprises commerciales             | 1                    | 12,5 %                         |
| Entreprises industrielles            | 6                    | 75%                            |
| Entreprises de prestation de service | 1                    | 12,5 %                         |
| <b>Total</b>                         | <b>8</b>             | <b>100%</b>                    |

*Source : Auteur à la suite de l'enquête*

Pour la répartition des entreprises par secteur d'activité, sur la base des huit entreprises enquêtées, une (1) entreprise est commerciale soit 12,5%, six (6) sont des industrielles soit 75% et une entreprise est prestataire de service soit 12,5%. Ces données sont illustrées dans le tableau de répartition des entreprises par secteur d'activité ci-dessus.

**Tableau 2 : La répartition par Age des entreprises**

| Age des entreprises | Nombre d'entreprises | Pourcentage dans l'échantillon |
|---------------------|----------------------|--------------------------------|
| Moins de 5 ans      | 3                    | 37,5%                          |
| Entre 5 et 10 ans   | 2                    | 25%                            |
| Plus de 10 ans      | 3                    | 37,5%                          |
| <b>Total</b>        | <b>8</b>             | <b>100%</b>                    |

*Source : Auteur à la suite de l'enquête*

Suivant ce tableau de répartition des entreprises enquêtées par âge, nous avons constaté sur le total des entreprises, trois (3) entreprises n'ont pas franchi le cap des cinq premières années, soit 37,5% des entreprises enquêtées, deux (2) entreprises sur les huit ont franchi ce cap des cinq premières années soit 25% des enquêtées et trois (3) sont dans l'intervalle autres c'est-à-dire, plus de dix (10) ans en activité soit 37,5% des entreprises. Ces données sont également illustrées dans le tableau de répartition des entreprises par âge ci-dessus.

## **2.2. Modèle ou modèles de recherche**

Cette recherche est qualitative et nous adoptons la posture interprétativiste. Nous cherchons à tester un objet théorique, à explorer des entreprises pour comprendre un phénomène. Pour cet effet, nous adoptons une démarche exploratoire à travers l'administration d'un guide d'entretien et d'un questionnaire auprès de certains responsables chargés de la mise en place et de l'utilisation des outils de contrôle interne dans les entreprises enquêtées.

Nous supposons que lorsqu'il est opérationnel, le dispositif de contrôle interne sert de tableau de bord au dirigeant de l'entreprise, lui permettant de prévenir certains problèmes. Ainsi, notre démarche sera basée sur :

- l'exploration du management sur la base de l'utilisation des outils de contrôle interne dans les entreprises ;
- l'exploration des difficultés organisationnelles dans les entreprises.
- l'analyse de l'influence du dispositif d'audit interne sur la prévention des difficultés organisationnelles des entreprises.

Nous avons retenu quatre (4) indicateurs pour jauger de la qualité du dispositif de contrôle interne. Il s'agit du Manuel de procédure, de la Fiche de poste, du Comité de contrôle interne et du Tableau de bord. La défaillance de chacun de ces outils entame considérablement les capacités de prévention de l'entreprise de difficultés organisationnelles affectant sa performance. Un dispositif adéquat est donc un dispositif qui possède et qui utilise tous ces quatre outils. L'inopérabilité d'un outil rend le dispositif incomplet voir inadéquat.

## **2.3. Traitement des données**

Les données recueillies sur le terrain ont été analysées selon la méthode du Diagnostic. Il s'agit de la comparaison entre la description (représentant l'état perçu) et l'état souhaité, ce qui permet d'identifier les écarts de fonctionnement (appelés dysfonctionnements). Dans le domaine du contrôle interne, les repères sont les outils cités plus haut. Une interprétation au cas par cas (outil après outil) est faite.

Notre questionnaire comportait deux parties, la première s'adresse au premier responsable de l'entreprise et la seconde au représentant du personnel (syndicat).

Les questions visaient surtout à s'assurer de l'existence du dispositif de contrôle interne adéquat dans les entreprises enquêtées et de l'effectivité de son utilisation comme support de gouvernance.

## **3. Résultats et discussion**

Les résultats sont sur la base de quatre (4) indicateurs qui sont sensibles en matière de gestion d'une organisation. A savoir : le Manuel de procédure, la Fiche de poste, le Comité de contrôle interne et le Tableau de bord.

- **Par rapport à la question relative au manuel des procédures**, sur les huit entreprises, six utilisent le manuel des procédures soit 75%, une entreprise n'a même pas de manuel des procédures soit 12,5% et une autre n'utilise pas soit 12,5%. Illustré à travers notre questionnaire adressé aux directeurs et les représentants des personnels. Alors que c'est un document qui sert de référentiel commun, un document qui détaille de façon claire et précise les étapes à suivre afin de mener à bien une opération.
- **Par rapport à la question relative au fiches de poste**, toujours sur les huit entreprises, sept (7) utilisent des fiches de poste et une entreprise n'utilise pas soit respectivement 87,5% utilisent et une (1) entreprise soit 12,5% n'utilise pas. Illustré à travers notre questionnaire adressé aux directeurs et les représentants des personnels. Au titre de rappel, c'est un document décrivant les caractéristiques de la fonction exercée par le salarié dans la structure. Le poste y est décrit tel qu'il est tenu par le salarié en prenant

en compte la mission qui lui est confiée et son environnement de travail. A la suite, sa permet d'évaluer le salarié par rapport au poste. En ce sens, elle représente un levier de reconnaissance et de motivation.

- **Par rapport à la question pour l'existence d'un comité de contrôle interne dans les structures**, on a remarqué que cinq (5) ont un dispositif de comité de contrôle interne et trois (3) n'en ont pas. Soit respectivement 62,5% des entreprises enquêtées ont des dispositifs de comité de contrôle interne et 37,5% non pas ce dispositif. Alors que c'est un dispositif qui assure que, dans tous les domaines, l'organisation décide et agit en conformité avec les lois, réglementations et normes en vigueur. Son activité vise à garantir une gestion opérationnelle et financière efficiente, fiable, conforme et intègre.
- **Pour la question relative à l'existence d'un tableau de bord de performance dans entreprise**, sur l'ensemble des entreprises enquêtées, 50% ont un tableau de bord de performance et 50% n'en ont pas, alors que c'est un moyen de suivi des employés d'une entreprise par rapport à des objectifs assignés. Illustré à travers notre questionnaire adressé aux directeurs et les représentants des personnels. Cet outil occupe une place centrale dans les outils de gestion de tout dirigeant, manager, cadre, chef d'équipe, etc. son aide pour le développement de l'activité d'une entreprise, en suivant les écarts entre la prévision et la réalisation pour une prise des décisions correctives.

**Tableau 3 : état de mise en œuvre des outils de contrôle interne dans les entreprises de l'échantillon**

| Entreprises            | Manuel de procédure | Fiche de poste | Comité de contrôle interne | Tableau de bord | Total | %    |
|------------------------|---------------------|----------------|----------------------------|-----------------|-------|------|
| Commerciale1           | 1                   | 1              | 1                          | 1               | 4     | 100% |
| Industrielle 1         | 1                   | 1              | 1                          | 1               | 4     | 100% |
| Industrielle 2         | 1                   | 1              | 0                          | 0               | 2     | 50%  |
| Industrielle 3         | 1                   | 1              | 0                          | 0               | 2     | 50%  |
| Industrielle 4         | 0                   | 1              | 1                          | 1               | 3     | 75%  |
| Industrielle 5         | 0                   | 0              | 1                          | 0               | 1     | 25%  |
| Industrielle 6         | 1                   | 0              | 0                          | 0               | 1     | 25%  |
| Prestataire 1          | 1                   | 1              | 1                          | 1               | 4     | 100% |
| <b>Totaux</b>          | 6                   | 6              | 5                          | 4               |       |      |
| <b>Pourcentage (%)</b> | 75%                 | 75%            | 62,5%                      | 50%             |       |      |

0 ; 1, représentent respectivement l'outil n'est pas mise en œuvre et l'outil est mis en œuvre et fonctionnel.

**Source : Auteur à la suite de l'enquête**

À travers les résultats obtenus, sur huit (8) entreprises enquêtées, trois (3) seulement ont un dispositif de contrôle interne fiable ; et toujours sur la base des huit (8) entreprises enquêtées, cinq (5) entreprises ont des problèmes de dispositif de contrôle interne ;

A l'analyse des données des deux indicateurs, 3/8 entreprises utilisent les quatre (4) outils du dispositif de contrôle interne (DCI). Cela confirme notre H1 ; par ailleurs ce résultat confirme celui de Emmanuelle Plot-Vicard et al (2010) : « le dispositif de contrôle interne c'est un ensemble de règles, procédures, méthodes, organisation, système d'information, etc. Cet ensemble de dispositif « appelé » système du contrôle interne que tout manager doit mettre en place pour le bon fonctionnement de son organisation et de celui de Fatoumata Touré 1997.

A la lecture des données sous un autre angle, on constate que les outils du dispositif de contrôle interne (DCI) ne sont au complet que dans trois entreprises sur les 8 enquêtées, ce qui représente un faible ratio. Toutefois, il confirme notre H2 et corrobore les résultats de Lamia, 2014 Hassainate 2016 et Yamina, 2020 et celui de Grandguillot en 2015-2016 à ses terme « toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées doivent veiller à mettre en place des systèmes qui leurs permettent d'assurer la pérennité, le partage et l'amélioration continue de leurs affaires. Cet horizon ne peut être atteint qu'un bon dispositif de contrôle interne efficace et efficient. Ce dispositif étant mal compris pour beaucoup de professionnel qui l'interprètent

dans le sens français « contrôle interne = faire une inspection à l'intérieur des entités » (Grandguillot B. e., 2015-2016). Alors, le dispositif de contrôle interne ne peut fournir qu'une « assurance raisonnable » et non absolue ; c'est un état d'esprit, il se matérialise par l'ensemble des mesures, moyens et méthodes.

Les résultats montrent que le diagnostic reste le moyen le plus fiable pour évaluer un dispositif de contrôle interne, ce qui confirme notre troisième hypothèse. Qui prend en charge celui de IFACI en France, les responsables de l'audit interne mettent particulièrement l'accent sur l'assurance relative au processus de gestion des risques c'est-à-dire, le dispositif de contrôle interne mis en place par les responsables pour pouvoir contrer les risques liés à l'activité sous la direction d'un responsable de comité de contrôle interne, voir le respect strict des textes et règlement des structures et à la conformité réglementaire. (IFACI, 2016) Enquête mondiale CBOK, 2015 auprès des parties prenantes de l'audit interne.

#### 4. Conclusion

Le but de notre recherche était de déterminer les causes liées aux dysfonctionnements des PME-PMI de la zone industrielle de Dialakorobougou à travers le thème : « rôle du dispositif de contrôle interne dans la prévention des difficultés dans les entreprises au Mali : cas des pme-pmi de la zone industrielle de Dialakorobougou ».

À la lumière de notre rédaction, nous avons présenté une revue de littérature dans le cadre théorique. À travers cette revue, on a fait ressortir les caractéristiques des PME-PMI de façon générale. Ces différentes caractéristiques dépendent de la zone à laquelle évolue ces PME-PMI. Mais peu importe la zone à laquelle évolue ces PME-PMI, en conclusion de ces caractéristiques, on a constaté que ce sont des entreprises qui sont limitées en terme : d'effectifs à employés, en fonctions des capitaux investies et en fonction du chiffre d'affaire.

Elles soutiennent les grandes entreprises grâce à leurs biens et services qu'elles produisent. Les PME-PMI sont donc les clés du développement durable et de la croissance inclusive. Soulignons enfin que leur répartition sur l'ensemble du territoire garantit une redistribution de la richesse dans les économies nationales.

Après les caractéristiques qui nous permettent de démarquer les PME-PMI des autres entreprises, on a parlé du dispositif de contrôle de façon générale et le dispositif de contrôle interne qu'on retrouve dans les entreprises industrielles en particulier, et ceux au sein des PME-PMI de la zone.

En plus, ce sont des entreprises, dont le système de gestion n'est pas aussi compliqué que cela, il est basé sur : « **Production – Stockage – Marché** ». Ce sont des entreprises dont la production se fait pour les consommateurs locaux. Raison pour laquelle, elles doivent toujours prendre en compte la préoccupation de ces consommateurs en terme de production des biens et ou des services.

Le risque majeur qu'on a détecté au niveau de ces PME-PMI de Dialakorobougou, et qu'on peut lier certaines difficultés : (1) le problème au niveau du recrutement des personnels. Pour le recrutement, la plupart de ces entreprises donne la priorité au cadre social ; (2) en plus, on a constaté d'autres problèmes, tel que : de comptabilité, de commercialisation des produits, gestion d'une situation de concurrence. De façon générale, des problèmes de dispositif de contrôle de gestion de l'organisation.

En conclusion, notre étude corrobore les résultats obtenus dans la littérature, c'est-à-dire que l'échec des PME-PMI en Afrique de façon générale et au Mali en particulier, s'explique par les problèmes managériaux, l'inexistence et la non opérationnalisation des outils de gouvernance. C'est pourquoi nous formulons les recommandations suivantes : (1) toutes les entreprises doivent avoir, dès le début, un « organigramme » ; (2) élaboration de Manuel de procédure ; (3) instauration des Fiches de poste ; (4) mise en place d'un comité de contrôle interne si nécessaire

; (5) instauration du tableau de bord de performance ; (6) et enfin la création d'une cellule de communication.

Nous sommes conscients que notre étude comporte certaines limites dont : (1) la taille trop réduite de notre échantillon qui ne permet pas de faire une généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises du Mali ; (2) la réticence des entreprises à fournir certaines informations, notamment les informations financières qui auraient permis de faire une évaluation de leur performance.

Malgré ces limites, notre étude permet de dégager quelques perspectives pour les recherches futures, à savoir : (1) avoir un échantillon plus large, (2) prendre en compte le secteur des grandes entreprises, (3) nous pencherons sur le lien entre le dispositif du contrôle interne et la performance organisationnelle des entreprises.

## Référence

- (1). Abdoulaye KEITA, K. A. (2024, Avril ). L'impact de l'audit interne dans le renforcement du dispositif de contrôle interne, Volume 7 ; Numéro 2, ISSN : 2665-7473. Revue ISG.
- (2). AGBOBLI, P. E. (2015). Méthodologie de la recherche et initiation à la préparation des mémoires et des thèses, , p56, p63,. l'Harmattan.
- (3). AMMAR, S. (2007, Janvier ). « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne » . Maroc.
- (4). BERRADA, M. (2020). Les fondements du contrôle interne comme dispositif anti-fraude. 4(1). Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit,.
- (5). BOUQUIN, H. (2008). Le contrôle de gestion : Contrôle d'entreprise et gouvernance. Puf.
- (6). CHATELIN, C. (2005, JUIN 7). Epistémologie et méthodologie en science de gestion : Réflexion sur l'étude de cas, LABORATOIRE ORLEANAIS DE GESTION EA 26.35, p4.
- (7). Chekroun, M. (2014). Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : Cas d'un échantillon d'entreprises algériennes.
- (8). Deck-Michon., E. P.-V. (2010). Contrôle de gestion : Préparation complète à l'épreuve ✓ Retenir l'essentiel du cours ✓ Réviser avec QCM, exercices guidés et applications ✓ S'entraîner avec cas de synthèse, sujet. Vuibert, Vol 30.
- (9). DEHBI, S. &. (2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ? ,1(20). Revue Economie, Gestion et Société.
- (10). Didier LECLERE, M. R. (2013-2014). Le cnam intec-UE 121, contrôle de gestion, outil de prévision ) en collaboration avec le Centre National d'Enseignement à Distance- p68. CNED-Institut de Lyon.
- (11). El Hadja, K. &. (2020). Le cadre conceptuel des petites et moyennes entreprises : Diversité et spécificité 19(10 ISSN: 2477-9814), 497..
- (12). Françoise Giraud, S. O.-H.-L. (2004). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Montchrestien. DUNOD.
- (13). Gavard-Perret, M.-L. G. (2008). Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.
- (14). GERVAIS, M. (2003). Stratégie de l'entreprise, 5ème édition, p142, . ECONOMICA 2003.

- (15). Grandguillot, B. e. (2015-2016). *L'essentiel du Contrôle de Gestion* . Gualino Lextenso édition 2015.
- (16). HASSAINATE, M. (2016, Avril-juin). Prévention de la défaillance des entreprises. 2(14), N°14,. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*,.
- (17). HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc: Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, (8), Maroc.
- (18). JAVEL, G. (2010). *ORGANISATION ET GESTION DE LA PRODUCTION* Cours avec exercices corrigés, 4e édition, p11, (Mes documents. . Paris : DUNOD.
- (19). KEITA, M. S. (2021, Décembre). Responsable clientèle et marketing de l'AZI-sa sur la base de la documentation,.
- (20). Lamia, R. (2013-2014). « Les difficultés rencontrées par les PME en Algérie ».
- (21). Louis Vaur, D. G. (2009). *les pratiques de l'audit et du contrôle internes*. France.
- (22). Louis Vaur, d. g. (2016). Le CBOK (Common Body of Knowledge) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale, 2015,.
- (23). RENARD, J. (1995). *Théorie et pratique de l'Audit interne*, 8ème édition, prix IFACI 1995, p51. *Prix IFACI*.
- (24). RENARD, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne :. Primé par IFACI*. Editions Eyrolles.
- (25). Rocard, M. (1999). Sophie Geoffroy-Menoux.(ed.). *Henry James ou le fluide sacré de la fiction*. Collection «Américana».Paris : L'Harmattan, 1998. Paris.
- (26). THERA, M. S. (2021, 9 22). Les pratiques du contrôle interne et du contrôle de gestion à l'ère de la gestion budgétaire en mode programme au Mali : Cas des départements ministériels, « Volume 2 : Numéro 10 ». *Revue Française d'économie et de Gestion*.
- (27). Thiéart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*-4ème édition. DUNOD.
- (28). TOURE, F. (1997, Septembre). *LES PROBLEMES RENCONTRES PAR LES ENTREPRENEURS MALIENS LORS DES PHASES DE PREDEMARRAGE ET DE DEMARRAGE D'UNE ENTREPRISE*, p15. Université du Québec, Québec.
- (29). VICTORIA, R. (1940). (<https://WWW.kobo.com/fr/fr/ebook/39-45-les-mensonges-de-juin-1940>).
- (30). [www.financialafrik.com/2019/07/04/le-risque-pme-au-mali](http://www.financialafrik.com/2019/07/04/le-risque-pme-au-mali). (2019, 7 4). Le risque lié aux PME-PMI au Mali.