



## La pratique du contrôle interne et ses déterminants dans l'administration publique

### The practice of internal control and its determinants in public administration

Souad BOUNGAB<sup>1</sup>, Hafsa BOUCHIKHI<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Enseignant Chercheur, Université Abdelmalek Essaâdi, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger, Maroc

<sup>2</sup> Doctorante, Université Abdelmalek Essaâdi, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Tanger, Maroc

**Abstract:** *Internal control is one of the major concerns of any type of organization. Indeed, each director or manager sets up and organizes control within his entity to obtain reasonable assurance as to the achievement of the objectives set. Internal control is an essential management system which contributes, along with risk management, to the control of companies' activities. This is also the case with the public sector, which consider that the applicability of internal control with effectiveness is a guarantee of the security of public funds and transparency of the activities of any administration.*

*In this article, we have tried to understand the practice of internal control and analyze its determinants. Following an empirical study, we found that the internal control measures are weakly applied and the determining factors of this non-applicability are : lack of training, the desire to flee responsibility, age ...*

**Key Words:** Internal control, Public administration, Effectiveness, Determinants of internal control.

**Résumé :** *Le contrôle interne est l'une des préoccupations majeures de tout type d'organisation. En effet, chaque dirigeant ou responsable met en place et organise le contrôle à l'intérieur de son entité pour obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs fixés. Le contrôle interne est un système de gestion indispensable qui contribue, avec le management des risques, à la maîtrise des activités des entreprises. C'est le cas pour le secteur public, aussi, qui considère que l'applicabilité du contrôle interne avec efficacité est le gage d'une sécurité des deniers publics et d'une transparence des activités de toute administration. Dans le présent article, nous avons essayé de comprendre la pratique du contrôle interne et d'analyser ses déterminants. Suite à une étude empirique, nous avons constaté que les dispositifs du contrôle interne sont faiblement appliqués et les facteurs déterminants de cette non applicabilité sont: le manque de formation, la volonté de fuir la responsabilité, l'âge...*

**Mot clefs:** Contrôle interne, Administration publique, Efficacité, Déterminants du contrôle interne.

## 1. INTRODUCTION

Ces dernières années, le secteur public au Maroc a connu des changements à caractère économique, démographique et socioculturel. Ces changements sont entrainés d'opérer des mutations dans la relation qu'entretient le citoyen marocain avec le service public. Le marocain serait plus sensible à la qualité du service public et non pas uniquement à sa disponibilité, et donc la gestion du service public serait un défi majeur pour l'État et les collectivités locales dans les années à venir.

En effet, l'offre et la qualité du service public devraient évoluer en parallèle avec l'évolution des exigences et des besoins de la société. Dans ce contexte, le pouvoir public au Maroc, conscient des nouveaux enjeux de la gestion du service public, s'est inscrit dans un mouvement de modernisation visant à introduire une logique «Client» dans la culture du management public.

Ainsi, l'utilisateur du service public ne devrait plus être perçu comme un simple usager, mais un client particulier à satisfaire. En parallèle, la relation entre les citoyens et l'administration publique devrait se baser sur les principes de la bonne gouvernance.

De ce fait, pour renforcer les mécanismes de la bonne gouvernance, le management public dans de nombreux pays, notamment le Maroc, commence à emprunter au monde de l'entreprise certains outils de gestion indispensables à la réussite de la gestion des organisations. Parmi ces outils, le contrôle interne occupe une place prépondérante.

Au Maroc, l'histoire de l'application du contrôle interne au sein du secteur public date des années 80 où les entreprises publiques devraient se soumettre à certaines recommandations de contrôle des états financiers suite à la mise en place du plan d'ajustement structurel. Aujourd'hui, plusieurs institutions publiques ont mis en place des dispositifs de contrôle interne afin d'améliorer la qualité de leur gestion et promouvoir l'efficacité de leur processus de fonctionnement.

Dans ce sens, l'objectif de cet article est d'apporter un éclairage sur la pratique du contrôle interne au sein de l'administration publique. La problématique centrale s'articule autour de la question principale suivante: «Quelle pratique du contrôle interne au sein de l'administration publique au Maroc?»

Au sillage de cette question nous avons retenu d'autres questions:

- Quels sont les facteurs déterminants du système de contrôle interne de l'administration publique marocaine?
- Quelle est l'appréciation du personnel de l'administration publique au Maroc de la pratique du contrôle interne?

Pour répondre à ces interrogations, il est nécessaire de présenter, tout d'abord, les objectifs et les missions du

contrôle interne dans le secteur public et d'exposer ensuite la pratique du contrôle interne dans l'administration publique et d'analyser enfin les facteurs d'influence de son application.

Du point de vue empirique, une étude a été réalisée au sein d'une administration publique marocaine par l'usage d'un questionnaire, administré auprès du personnel (59 responsables, cadres, techniciens et agents) et traité par le logiciel STATA, en vue de comprendre la pratique du contrôle interne et les facteurs déterminants de son applicabilité.

## 2. OBJECTIFS ET MISSIONS DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC

Le contrôle interne tend à prendre de plus en plus une importance notable au sein des institutions publiques. À l'échelle internationale, plusieurs commissions et organisations ont mis en place des référentiels connus dans le monde entier qui visent à donner aux structures publiques un cadre de référence pour évaluer l'efficacité du contrôle interne.

### 2.1 Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est défini par l'INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions), dans son document qui présente les lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public, comme étant « *un processus intégré mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de l'organisation, des objectifs généraux suivants:*

- *exécution d'opérations ordonnées, éthiques, économiques, efficaces et efficaces;*
- *respect des obligations de rendre compte;*
- *conformité aux lois et réglementations en vigueur;*
- *protection des ressources contre les pertes, les mauvais usages et les dommages» (Lamarque, 2016, chapitre 1).*

Le contrôle interne est considéré comme un processus intégré et dynamique qui s'adapte aux changements auxquels une administration est confrontée. Le management et le personnel, à tous les niveaux, doivent être impliqués dans ce processus afin de traiter les risques et fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs cités ci-dessus.

En effet, en comparant cette définition avec celle du COSO, il apparaît qu'elle ajoute à ses objectifs une nouvelle dimension, à savoir l'éthique. Dans ce contexte, le contrôle interne s'oriente vers l'éthique et la prévention à travers les actions de formation et de sensibilisation au lieu de la vérification de la régularité et la détection des fraudes (Faik, 2003). Ainsi, les fonctionnaires se trouvent dans l'obligation de servir l'intérêt public en toute équité et assurer une

gestion correcte des ressources publiques. L'éthique publique implique la conservation de la confiance des citoyens. Ainsi, dans un cadre de transparence et d'optimisation de la gestion des moyens financiers, humains et techniques, l'éthique publique est devenue une condition indispensable d'une bonne gouvernance.

## 2.2 Référentiels internationaux du contrôle interne

Afin de savoir si une organisation est sous-contrôle, il est nécessaire d'évaluer la pratique du contrôle interne en son sein selon une approche qui se base sur des référentiels internes et externes dans le domaine. Le référentiel américain COSO «Committee of Sponsoring Organizations», depuis plus de vingt ans, constitue le cadre de référence dans le domaine du contrôle interne le plus connu, accepté et utilisé dans le monde entier. Le référentiel définit les fondamentaux du contrôle interne. «*Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité*». Cette définition renvoie à certains concepts fondamentaux et met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne: il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories – objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité; il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi; il est mis en œuvre par des personnes. Il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation; il permet à la direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable et non une assurance absolue; il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier.

Cette définition est délibérément large. Elle rend compte des concepts fondamentaux sur lesquels reposent la conception, la mise en place et le pilotage du contrôle interne, fournissant ainsi une base essentielle pour l'application du contrôle interne dans différents types d'organisations, secteurs d'activités ou zones géographiques.

Ki-Zerbo (2013) note que le contrôle interne, selon l'INTOSAI, est réparti sur cinq composantes qui permettent de décrire et d'analyser le contrôle interne mis en place dans toute sorte d'organisation. Ces composantes sont présentées comme suit:

- **Environnement de contrôle:** traduit la culture d'une organisation qui correspond à l'intégrité, aux valeurs éthiques du personnel, à l'engagement, au style de management et à la structure de l'organisation.

Afin d'accroître la sensibilité des fonctionnaires aux objectifs du contrôle interne et à l'objectif d'éthique, une administration peut mener des actions répétitives de formation ce qui leur permettra de comprendre l'objectif derrière la pratique du contrôle interne et développer leur

implication dans le traitement des problèmes d'ordre éthique.

- **Évaluation des risques:** il s'agit d'une identification et d'une analyse des risques significatifs en interne et en externe qui entravent l'atteinte des objectifs visés par l'administration. C'est ainsi que les services publics gèrent en permanence les risques susceptibles d'avoir un impact sur les services rendus et la réalisation des résultats souhaités.

- **Activités de contrôle:** se sont des activités de contrôle orientées vers la détection et la prévention. Il s'agit précisément des règles, des procédures et des dispositifs mis en œuvre pour faire échec aux risques à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.

- **Information et communication:** que ça soit interne ou externe, l'information doit être efficace, efficiente et claire. Elle doit être recherchée, obtenue et communiquée au personnel dans la forme et dans le temps opportun parce qu'une bonne décision émane de la qualité de l'information.

- **Pilotage:** il s'agit des actions et mécanismes mis en place qui permettent d'assurer un suivi du système et qui peuvent donner lieu à des ajustements ou encore des actions correctives. Ces actions sont apportées au système en vue de lui permettre de fonctionner convenablement.

## 2.3 Pratique du contrôle interne dans le secteur public marocain

Le secteur public marocain, qui est caractérisé par l'évolution des réformes (Réforme de la comptabilité publique, contrôle des dépenses de l'État...), vise à atteindre un positionnement assez remarquable tant sur le plan régional et international. Il se développe afin de répondre aux exigences de la bonne gouvernance des finances publiques et de la transparence financière, de la moralisation de la gestion publique ainsi qu'à celles de la modernisation administrative et de la performance publique.

L'administration publique marocaine rapproche sa gestion publique aux pratiques et normes reconnues à l'échelle internationale, telles que les normes COSO pour le contrôle interne, l'IPSAS pour les normes comptables appliquées au secteur public, l'INTOSAI pour les Institutions Supérieures de Contrôle...; ce qui permet d'instaurer des bases solides pour le renforcement et l'amélioration des pratiques managériales.

Il existe plusieurs organes de contrôle publics disposant des compétences spécialisées en matière de contrôle de l'ensemble du secteur public, tels que:

- L'Inspection Générale des Finances (IGF) qui est devenue l'acteur majeur dans le processus de modernisation de la gestion des finances publiques et qui réalise un contrôle, à posteriori, qui porte principalement sur la régularité des opérations;

- Les organes de contrôle nommés par les ministères des Finances: commissaire d'État, trésorier comptable...

- La Cour des comptes qui réalise un contrôle juridictionnel sur les comptes des comptables publics et un contrôle de gestion sur tous les aspects du management;

Par ailleurs, la volonté du pouvoir public marocain, pour améliorer l'application et la pratique du contrôle interne au sein du secteur public, se traduit par la mise en place d'une série des lois, codes, circulaires... qui réglementent le fonctionnement et l'organisation de contrôle interne et de l'audit.

### 3. ÉTUDE EMPIRIQUE SUR LA PRATIQUE DU CONTRÔLE INTERNE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE

Actuellement au Maroc, on vise à travers la pratique du contrôle interne, à intégrer la logique de la performance dans la gestion quotidienne du service public. Par conséquent, le contrôle interne doit être pratiqué par tous les niveaux pour atteindre l'objectif d'efficacité.

Dans ce sens nous allons mettre en épigraphe un cas pratique d'application du contrôle interne dans une administration publique et des facteurs déterminants de l'applicabilité ou non du contrôle interne au sein de cette administration.

#### 3.1 Étude préalable à la détermination des facteurs d'influence de du contrôle interne

Afin d'étudier la pratique du contrôle interne au sein d'une administration publique sise à Tanger au Maroc, un ensemble d'outils et techniques ont été mobilisés.

**Tableau - 1:** Outils méthodologiques pour l'étude du système du contrôle interne

Étape	Techniques	Objet de l'étude
<b>Prise de connaissance générale</b>	Observation	Organisation, méthodes de travail, relations entre les fonctionnaires.
	Documentations	Manuel de procédure, les dispositifs de contrôle interne, documents de contrôle...
	Entretiens	Réalisation des entretiens avec le personnel pour comprendre la vision et le comportement des acteurs vis-à-vis

		du système de contrôle.  Réalisation des entretiens semi directifs avec les chefs de services (avec guide d'entretiens) pour comprendre leurs visions.
<b>Évaluation préliminaire du contrôle interne</b>	<b>Questionnaire de contrôle interne (QCI)</b>	Conception d'un QCI pour comprendre, diagnostiquer et analyser le système de contrôle sur la base du référentiel des risques.
<b>Évaluation définitive du contrôle interne</b>	<b>Tests</b>	Examen et vérification de fiches de contrôle.

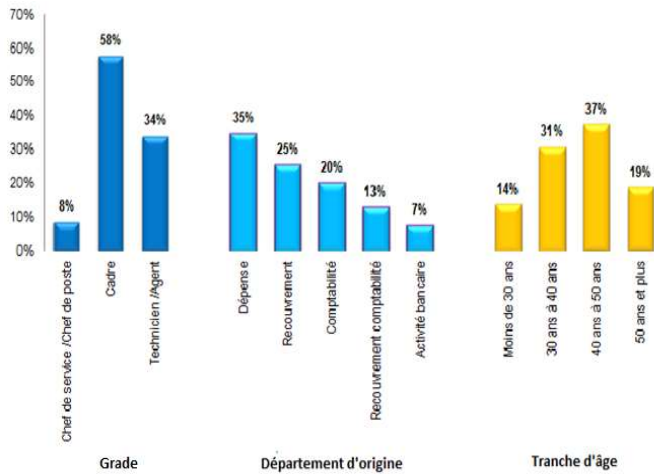
Le suivi de ces étapes et la réalisation des techniques d'entretien de prise de connaissance ont permis d'émettre des variables qui représentent les facteurs d'applicabilité ou non du contrôle interne:

- Le manque de formation.
- La volonté d'éviter la localisation des responsabilités et donc l'identification de la source des erreurs.
- L'effectif insuffisant.
- La confiance entre les collaborateurs qui préfèrent les relations informelles plutôt que les formalités du contrôle interne.
- Le manque d'implication du personnel dans les procédures de contrôle interne.

#### 3.2 Analyse des déterminants de l'applicabilité du contrôle interne

Pour vérifier l'applicabilité du contrôle interne, un questionnaire a été administré au près d'un échantillon de 59 fonctionnaires. Ce questionnaire est composé de 26 questions fermées à choix multiples (Voir Annexe).

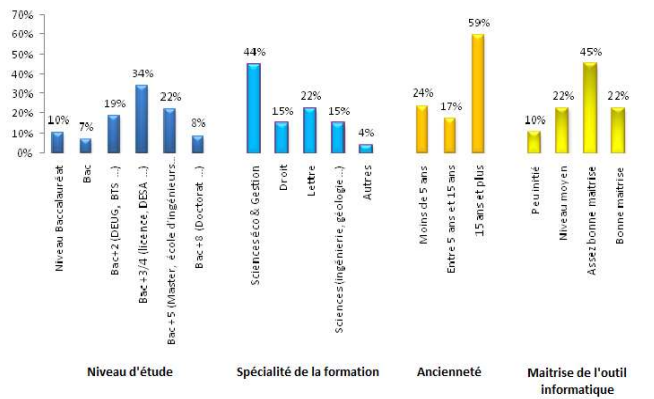
Le premier volet du questionnaire porte sur l'identification de personnes interrogées et leurs qualifications. L'identification est scindée en trois parties: le grade, le département d'origine et la tranche d'âge.



**Graphique -1:** Identification du personnel

La lecture du graphique ci-dessus permet de constater que la structure des postes des personnes interviewées est marquée essentiellement par la dominance des cadres qui occupent 58% des postes, les techniciens et les agents occupent 34% des postes alors que les chefs de postes occupent 8% des postes.

En outre, la tranche d'âge 30 à 40 ans représente la tranche la plus importante dans la structure d'âge du personnel concerné par le questionnaire. La tranche la plus jeune, moins de 30 ans ne représente que 14% de l'échantillon.



**Graphique -2:** Qualification du personnel

L'analyse des catégories des diplômes du personnel révèle le poids important des diplômés BAC+3/4 qui représentent 34% de la population étudiée, 22% pour les diplômés BAC+5 et 8% pour les diplômés BAC+8. Ce qui explique le poids important des cadres dans la structure des postes occupés au sein de l'administration.

De plus, 44% des fonctionnaires interrogés ont obtenu leurs diplômes dans la spécialité sciences économiques et gestion, 22% sont diplômés dans une spécialité littéraire alors que 15% représente le pourcentage des diplômés en droit et dans les spécialités scientifiques.

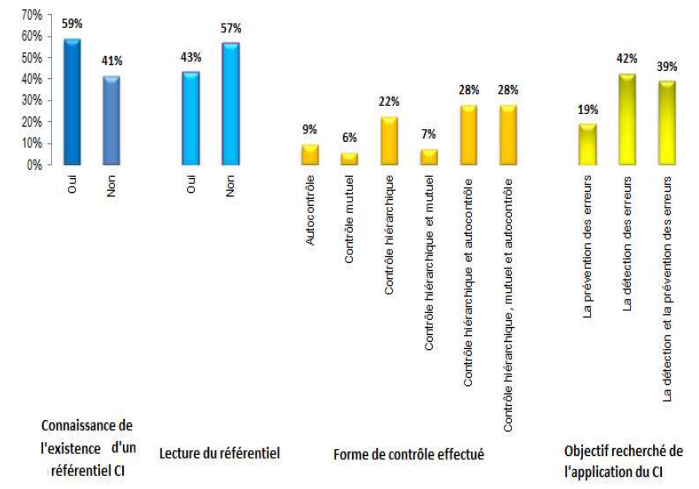
En outre, 59% des fonctionnaires ont une ancienneté qui dépasse les 15 ans. Ce constat s'avère cohérent au regard de la structure d'âge peu juvénile des fonctionnaires. L'ancienneté avancée du personnel est souvent un

indicateur d'enracinement et de résistance au changement. Ceci s'explique par le fait que le personnel développe progressivement, avec l'ancienneté, des routines du travail qu'il serait difficile de changer en absence d'une forte sensibilisation et d'une formation adéquate.

Par ailleurs, seulement 22% du personnel déclare bien maîtriser l'outil informatique, les outils maîtrisés sont souvent l'office et un progiciel de gestion des dépenses et des recettes.

10% de la population étudiée affirme avoir de grands problèmes dans la manipulation de l'outil informatique.

Le deuxième volet du questionnaire s'interroge sur les caractéristiques du contrôle interne, ainsi que l'applicabilité de celui-ci.



**Graphique -3:** Caractéristiques du contrôle interne

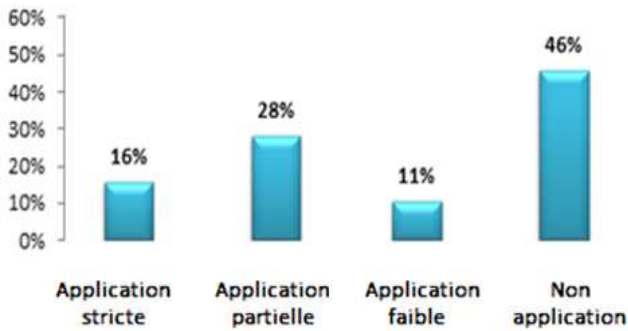
L'analyse des réponses relatives aux caractéristiques du contrôle interne au sein de l'administration révèle des remarques importantes. En effet, 59% du personnel déclare avoir pris connaissance de l'existence d'un référentiel de contrôle interne au sein de l'administration.

Seulement 43% des fonctionnaires concernés déclarent avoir lu ledit référentiel. Ceci reflète une faible sensibilisation du personnel quant à l'existence et à l'application des modalités du contrôle interne.

Par ailleurs, les procédures du contrôle applicables à l'administration se focalisent principalement sur le contrôle hiérarchique soit 22%. Le contrôle mutuel et l'autocontrôle ne représentent respectivement que 6% et 9% des réponses sur les formes de contrôle.

En outre, l'objectif du contrôle se focalise essentiellement sur la détection des erreurs et non pas sur leur prévention. 42% des fonctionnaires affirment que le contrôle a pour but de déceler des erreurs commises et non pas de prévoir les risques d'erreurs avant l'exécution des tâches.

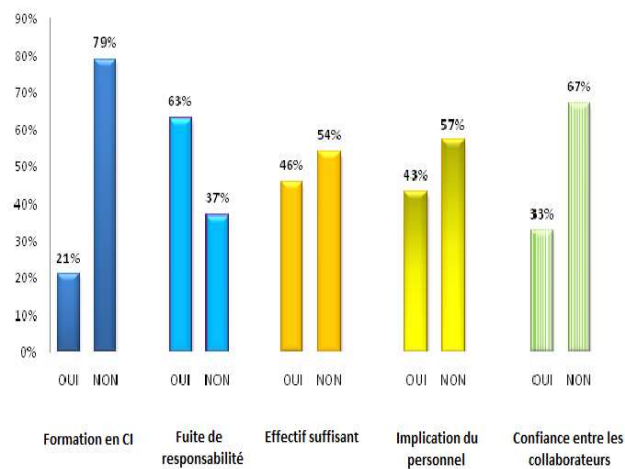
Afin de connaître les niveaux d'applicabilité des modalités de contrôle interne, quatre questions ont été élaborées sur une échelle de Likert de quatre: application stricte, application partielle, application faible et non application.



**Graphique -4:** Applicabilité du contrôle interne

L'applicabilité du contrôle interne dans l'administration publique est jugée insuffisante, 46% du personnel interrogé déclarent que les modalités du contrôle interne ne sont pas applicables, 11% estiment que ces modalités sont faiblement applicables et 16% uniquement de la population étudiée a affirmé que le contrôle interne est applicable.

Cette proportion importante des déclarations du non applicabilité du contrôle interne émerge d'un ensemble de facteurs réservés dans un certain nombre de questions dont les réponses sont présentées dans le graphique suivant:



**Graphique -5:** Facteurs explicatifs du non applicabilité du contrôle interne

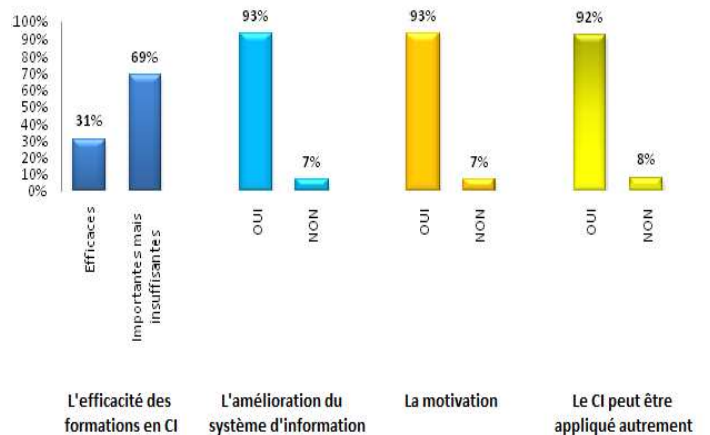
Les résultats collectés montrent que 79% des personnes interviewées déclarent n'avoir pas bénéficié d'une formation en contrôle interne; ce qui corrobore l'hypothèse selon laquelle le manque de formation est probablement un facteur de non applicabilité du contrôle interne. Cette relation semble évidente, du fait que la formation représente un moyen de communication et d'adhésion du personnel à une idée ou à un projet. De ce fait, le manque de formation implique une mauvaise compréhension des objectifs du contrôle interne et de ses apports que ce soit pour l'administration ou pour le personnel. Par voie de conséquence, la résistance à son application se trouve justifiée.

Par ailleurs, 63% des réponses estiment que la fuite des responsabilités et la peur d'être localisé comme responsable de certains risques ou certaines erreurs sont effectivement un facteur de blocage de l'applicabilité du contrôle interne. En effet, la traçabilité qu'implique le contrôle interne permet de réduire les zones d'incertitudes et les marges de manœuvre de certains acteurs au sein de l'administration, ceci est souvent perçu comme un risque personnel qui motive la résistance à l'application du contrôle.

L'insuffisance des effectifs a également été évoqué comme source de non applicabilité par 54% de la population étudiée; chose qui pousse à l'intégrer cette variable comme sources du non applicabilité du contrôle interne.

En outre, 57% des fonctionnaires énoncent n'avoir jamais fait de proposition pour l'amélioration des procédures ou à propos d'autres dimensions du contrôle interne, chose qui traduit une faible implication du personnel dans l'applicabilité et l'amélioration du contrôle interne. Ce constat peut sembler raisonnable vu le peu d'effort consenti par l'administration dans la sensibilisation du personnel au rôle et à l'importance du contrôle interne.

En revanche, la confiance entre les collaborateurs ne semble pas être un facteur déterminant de non applicabilité du fait que 57% du personnel ont infirmé cette hypothèse.



**Graphique -6:** Solutions à prévoir au problème du non applicabilité du contrôle interne

Pour améliorer le système de contrôle interne au sein de l'administration, certaines mesures ont été proposées dans le questionnaire. Ainsi, la majorité de ces mesures ont été bien appréciées par le personnel:

- 69% du personnel consulté a affirmé que la formation est importante quoiqu'insuffisante.

- 93% ont insisté sur le rôle du système d'information dans la mise en œuvre à l'application du contrôle interne.

La motivation pécuniaire est aussi un facteur déterminant de l'enracinement des pratiques de contrôle interne puisque 93% des personnes interrogées ont confirmé le rôle important des primes dans l'implication et l'amélioration de l'applicabilité du contrôle interne.

En parallèle 92% des fonctionnaires affirment que le contrôle interne peut être appliqué avec des modalités autres que celles proposées dans le référentiel, ce qui peut être justifié par le fait que le personnel résiste à la stricte



#### 4. CONCLUSIONS

Dans un contexte marqué par l'accentuation de la mondialisation et l'intensification de la concurrence entre les entreprises voire même entre les États pour créer plus de richesse économique, l'obsession de l'efficacité et la gestion rationnelle deviennent un enjeu majeur pour le management. Les entités que ce soit privé ou public se sont livrées à une course pour développer et appliquer des outils de gestion susceptibles d'améliorer leur qualité de gestion et leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Dans cette perspective, le contrôle interne devient un outil de gestion. Cependant, chose à noter que les travaux et les études qui ne cessent de s'intéresser à l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne se focalisent essentiellement sur l'entreprise, chose qui fait en sorte que les pratiques de contrôle interne et leur efficacité au sein de l'administration publique restent un champ d'analyse qui attise peu l'appétit des chercheurs et ce, surtout au Maroc. Dans ce sens, nous avons essayé, à travers cet article, de nous intéresser à l'adoption du contrôle interne comme un outil de gestion du service public. Ainsi, la problématique sur laquelle nous avons confectionné cet article s'intéresse à la question de l'efficacité de contrôle interne au sein d'une administration publique marocaine.

Pour évaluer l'efficacité du contrôle interne au sein de cette administration, nous avons structuré notre analyse sur une démarche de travail et sur un ensemble de techniques afin de peaufiner notre analyse.

Suite à cette démarche, nous avons pu constater que l'administration centrale a instauré des dispositifs du contrôle interne pour l'ensemble des administrations régionales connexes. Toutefois, il s'avère que le dispositif mis en place touche des aspects généraux et par voie de conséquence ne s'adapte pas aux spécificités de l'administration régionale.

Afin de renforcer l'efficacité du contrôle interne et d'améliorer son applicabilité, nous proposons de faire du «sur mesure» et non pas du «prêt à porter» sur le dispositif du contrôle interne.

#### REFERENCES

- Barnia M. (2015). La création de valeur ajoutée socio-économique par L'Audit Interne : Cas d'Entreprises Marocaines. [Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM]. Consulté sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01288915>.
- Bonin, É., & Rossignol, J. L. (2007). Le contrôle interne des entreprises de travail temporaire

d'insertion, *Revue des sciences de gestion*, 2007/2 (n°224-225). Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-2-page-39.htm>.

- Boullanger, H. (2013). L'audit interne dans le secteur public. *Revue française d'administration publique*, N°148, consulté sur <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2013-4-page-1029.htm>.
- Caels, A. (2013). Contrôle interne, audit interne : des démarches nouvelles, *Gestion et finance publiques*. N°6 juin.
- Cappelletti, L. (2004). La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de Sécurité Financière. Normes et Mondialisation. Consulté sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00592976/document>.
- Cappelletti, L. (2006). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2006/1 (Tome 12), Consulté sur [http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=CCA\\_121\\_0027](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=CCA_121_0027).
- Faik, M. (2003). Contrôle interne et culture de l'éthique dans les organisations publiques : Expérience marocaine. Rapport de la 11ème conférence internationale anti-corruption.
- Grand B., & Verdalle B. (2006). *Audit Comptable et Financier*, Edition Economica, Paris.
- Ki-Zerbo, B. (2013). Plaidoyer pour des principes justes et pertinents : Comment donner du sens aux systèmes de contrôle interne ?. *Audit & Contrôle internes* n°215. pp. 16 – 20.
- Lahyani, M. (2012). *Audit et contrôle interne*, Edition Cabinet d'audit & Analyse.
- Lamarque, D. (2016). *Contrôle et évaluation de la gestion publique : Enjeux contemporains et comparaisons internationales*. (1ère édition). Bruylant Edition.
- Renard, J. (2012). *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, Edition Eyrolles.
- Renard, J. (2012). *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition Eyrolles.



## ANNEXE

**Questionnaire****« LA PRATIQUE DU CONTRÔLE INTERNE ET SES DÉTERMINANTS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE »****1. Êtes-vous :**

- Chef de service /Chef de poste
- Cadre
- Technicien /Agent

**2. Quel métier exercez-vous ? (Vous pouvez cocher plusieurs cases)**

- Dépense
- Recouvrement
- Comptabilité
- Activité bancaire

**3. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?**

- Moins de 30 ans
- 30 ans à 40 ans
- 40 ans à 50 ans
- 50 ans et plus

**4. Quel est votre niveau d'études?**

- Niveau Baccalauréat
- Bac
- Bac+2 (DEUG, BTS ...)
- Bac +3/4 (licence, DESA ...)
- Bac +5 (Master, école d'ingénieurs ...)
- Bac +8 (Doctorat ...)

**5. Quelle est la spécialité de votre diplôme?**

- Sciences éco & Gestion
- Droit
- Lettre
- Sciences (ingénierie, géologie...)
- Autres à préciser: .....

**6. Depuis combien de temps êtes-vous fonctionnaire dans cette administration?**

- Moins de 5 ans
- Entre 5 ans et 15 ans
- 15 ans et plus

**7. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste?**

- Moins de 5 ans
- Entre 5 ans et 10 ans
- Plus de 10 ans

**8. Quel est votre niveau de maîtrise de l’outil informatique?**

- Peu initié
- Niveau moyen
- Assez bonne maîtrise
- Bonne maîtrise

**9. Quels sont les outils informatiques mis à votre service dans le cadre de votre poste? (Vous pouvez cocher plusieurs cases)**

- Outils bureaucratiques classiques (Word, Excel ... à préciser)  
.....
- Logiciel et solution (Netterm, Wadef@jour, SIAB ...) à préciser  
.....

**10. Comment votre activité est-elle contrôlée? (Vous pouvez cocher plusieurs cases)**

- Autocontrôle
- Contrôle mutuel
- Contrôle hiérarchique

**11. Vous exercez un contrôle orienté vers : (Vous pouvez cocher plusieurs cases)**

- La prévention des erreurs
- La détection des erreurs

**12. Êtes-vous au courant de l’existence d’un référentiel du contrôle interne dans votre établissement?**

- Oui
- Non

**13. Si oui, avez-vous déjà lu le référentiel du contrôle interne de votre établissement?**

- Oui
- Non

**14. Avez-vous déjà bénéficié d’une formation sur le dispositif du contrôle interne appliqué dans votre administration?**

- Oui
- Non

**15. Si oui, jugez-vous que cette formation est:**

- Efficace et a bien atteint ses objectifs
- Importante mais insuffisante pour atteindre l’objectif de l’applicabilité du contrôle interne
- Peu efficace

**16. Dans quelle mesure vous appliquez les modalités du référentiel du contrôle interne?**

- Application stricte
- Application partielle
- Application faible
- Modalités non applicables

**17. Selon vous, la pratique du contrôle interne dans votre établissement est :**

- Nécessaire et faisable
- Importante mais difficile à mettre en œuvre
- Inutile (perte de temps, simple effet de mode ...)

**18. Considérez-vous que le non respect de certaines modalités du référentiel de contrôle interne peut être expliqué par une fuite de responsabilité?**

- Oui
- Non

**19. Pensez-vous que l’effectif actuel est suffisant pour la réalisation des activités de contrôle interne?**

- Oui
- Non

**20. Pensez-vous que le système d’information (progiciel de gestion intégré) substitue certains points de contrôle existants dans le référentiel du contrôle interne dans votre établissement?**

- Oui
- Non (Justifier)

.....  
.....  
.....

**21. La confiance que vous avez en vos compétences et aux compétences de vos collègues vous empêche de suivre strictement les modalités du référentiel du contrôle interne?**

- Oui
- Non

**22. Pensez-vous la motivation est nécessaire pour améliorer l’efficacité du contrôle interne au sein de l’administration :**

- Oui
- Non

**23. Sur une échelle de 1 à 10, comment appréciez-vous l’efficacité du référentiel du contrôle interne de votre établissement?**

.....

Justifier.....  
.....

**24. Pensez-vous que le contrôle interne peut être appliqué avec des modalités autres que celles proposées dans le référentiel du contrôle interne?**

- Oui

