

Contribution de l'audit qualité à la satisfaction des parties prenantes dans le secteur énergétique malien : cas de l'Energie du Mali

Contribution of quality auditing to stakeholder satisfaction in the Malian Energy sector: case Energy of Mali

DIABATE Karim

Enseignant chercheur

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

Mali

Enseignant-chercheur

Hassane TOURE

Doctorant

Institut de Pédagogie Universitaire (IPU)

Mali

Date de soumission : 08/11/2025

Date d'acceptation : 30/12/2025

Pour citer cet article :

DIABATE. K. & TOURE. H. (2026). « Contribution de l'audit qualité à la satisfaction des parties prenantes dans le secteur énergétique malien : cas de l'Energie du Mali », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 283- 299.

Author(s) agree that this article remains permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cette étude est de comprendre et d'analyser l'impact de l'audit qualité sur la satisfaction des parties prenantes de l'Énergie du Mali. Une approche mixte a été utilisée pour avoir des informations quantitatives et qualitatives. Elle a été basée sur l'exploration de terrain dont les questions ont été adressées à 180 personnes issues de différents secteurs. Le questionnaire a été adressé à 169 enquêtées des parties prenantes de l'Energie du Mali. L'étude qualitative est reposée sur 11 entretiens semi-directifs, réalisés avec 01 représentant conseil administration, 02 agents du ministère de l'Energie du Mali, 02 agents de service d'audit interne et de contrôle de gestion, 01 agent des directions techniques, 01 employé syndicat du personnel, 02 clients et abonnés de l'Energie du Mali, 01 Partenaire financier, 01 autorité de régulation (CREE). Les résultats montrent que, malgré une bonne organisation interne, des faiblesses persistent dans la publication des états financiers et le suivi des recommandations d'audit. L'étude préconise la création d'un comité d'audit qualité permanent, l'usage d'outils numériques et publication périodique des rapports financiers.

Mots clés : audit qualité ; satisfaction ; parties prenantes ; performance ; Energie du Mali.

Abstract

The objective of this study is to understand and analyze the impact of quality audits on stakeholder satisfaction in the Malian energy sector. A mixed-methods approach was used to gather both quantitative and qualitative data. This approach was based on fieldwork, with questions addressed to 180 individuals from various sectors. The questionnaire was administered to 169 stakeholders in the Malian energy sector. The qualitative study, based on 11 semi-structured interviews, was conducted with one board representative, two officials from the Malian Ministry of Energy, two officials from the internal audit and management control department, one official from the technical departments, one staff trade-union representative, two Malian energy customers and subscribers, one financial partner, and one representative from the regulatory authority (CREE). The results show that, despite sound internal organization, weaknesses persist in the publication of financial statements and the follow-up to audit recommendations. The study recommends the creation of a permanent quality audit committee, the use of digital tools, and the periodic publication of financial reports.

Keywords: quality audit; satisfaction; stakeholders; performance; Mali Energy.

Introduction

L'accès à l'énergie est un facteur déterminant pour le développement économique et social, notamment en Afrique subsaharienne où une grande partie de la population dépend de l'électricité pour les activités domestiques, commerciales et industrielles. Une fourniture stable et fiable d'électricité permet non seulement d'assurer la continuité des services essentiels tels que les hôpitaux, les écoles, les sociétés et les entreprises, mais aussi de renforcer la croissance économique et la compétitivité nationale (Banque Africaine de Développement, 2021). Cependant, les entreprises publiques du secteur énergétique en Afrique subsaharienne sont fréquemment confrontées à des difficultés financières, organisationnelles et structurelles. La mauvaise gestion des ressources financières, les irrégularités comptables et financières (blanchissement d'argent et enrichissement illicites avec des créations des comptes fictifs) et le manque de transparence envers les parties prenantes (les parties prenantes internes et externes) constituent des défis majeurs (Agyemang & al., 2010).

L'audit qualité s'affirme alors comme un outil stratégique crucial pour assurer et améliorer la fiabilité des processus financiers et renforcer la performance organisationnelle et structurelle de ces sociétés énergétiques. L'audit qualité permet de détecter efficacement les anomalies, d'identifier les risques, faire des recommandations et traiter avec rigueur les mesures correctives. En Afrique de l'ouest, quelques pays ont pu l'appliquer avec rigueur pour renforcer davantage leur système de contrôle interne, telles que : la Compagnie Ivoirienne de l'Electricité (CIE), Société Nationale d'Electricité du Sénégal (SENELEC), Communauté Electrique de Bénin (CEB) et Power Holding Company of Nigeria (PHCN). La mise en place régulière d'audits qualité a permis de réduire les pertes financières de plus de 20 % et d'améliorer la satisfaction des parties prenantes (clients et des partenaires techniques) (Agyemang & al., 2010). Cette pratique illustre l'impact concret d'un audit interne rigoureux sur la gestion financière et la crédibilité institutionnelle. Au Mali, l'Énergie du Mali est une société d'Etat chargée de produire, transporter et distribuer l'électricité sur l'ensemble du territoire. Cette société énergétique fournit un service essentiel aux zones urbaines et rurales et contribue au bon fonctionnement de secteurs clés tels que l'éducation, la santé et les activités économiques et dans les ménages. La qualité de ses services financiers est un facteur clé pour la continuité des opérations et la transparence dans la gestion des ressources publiques et des subventions du Mali (EDM-SA., 2022).

Pourtant, l'Energie du Mali fait face à plusieurs défis majeurs qui entravent le bon fonctionnement de ses services financiers. Des audits internes ont révélé des irrégularités financières, des retards dans la production de rapports et un suivi insuffisant des recommandations précédentes, compromettant ainsi la confiance des partenaires et de l'État (EDM-SA., 2022). Des dysfonctionnements ont été constatés dans la production de l'électricité et dans la gestion financière, causant des périodes de délestages programmés et de coupures imprévisibles, entraînant une insatisfaction notable des parties prenantes (partenaires techniques et les clients). Ces observations montrent l'importance de l'audit qualité comme un outil d'amélioration de la fiabilité des opérations et de réduction des risques financiers. L'objectif de cette étude est d'évaluer l'impact de l'audit qualité sur la satisfaction des parties prenantes de l'Energie du Mali, en mettant l'accent sur l'amélioration des services financiers, la diminution des risques et l'optimisation de la gouvernance interne. Sur le plan pratique, les résultats obtenus après enquêtes sur terrain, proposent des mesures visant à renforcer l'efficacité des audits et à améliorer la performance globale de l'Energie du Mali. Sur le plan scientifique, cette étude contribue à la littérature sur la gouvernance financière et le rôle stratégique de l'audit qualité dans les entreprises publiques africaines, plus précisément dans l'Energie du Mali. L'article est structuré de manière progressive. Après l'introduction, le reste de l'article est structuré en quatre parties. La première partie porte sur la revue de la littérature. Il commence par présenter le cadre théorique et conceptuel de : Contribution de l'audit qualité à la satisfaction des parties prenantes dans le secteur énergétique. La deuxième partie traite le cadre méthodologique de l'étude. Les deux dernières parties (troisième et quatrième) présentent respectivement les résultats de l'étude et les discussions. Enfin l'étude se termine par une conclusion.

1. Revue de la littérature

L'audit qualité est défini comme un processus méthodique et objectif d'évaluation des pratiques, procédures et systèmes d'une organisation afin d'assurer leur conformité aux normes établies et la fiabilité des informations financières produites (OCDE, 2023). Il constitue un outil stratégique permettant de réduire les risques, de détecter les irrégularités et de renforcer la performance organisationnelle et structurelle dans la société d'Etat. Selon l'International Organization for Standardization l'audit qualité vise également à promouvoir une culture d'amélioration continue, fondée sur la transparence et la responsabilité dans la gestion publique (ISO19011, 2023). Dans le contexte africain, les entreprises et sociétés étatiques, notamment celles du secteur énergétique, gèrent d'importantes ressources

financières et font face à des contraintes institutionnelles, politiques et sociales entravant leurs croissances économiques. Les études récentes soulignent que la performance de ces entreprises et sociétés d'état dépend fortement de la qualité de leurs mécanismes d'audit interne (Ngouo & al., 2022). Au Cameroun, par exemple, une recherche de Vincent a montré une corrélation positive entre l'efficacité de l'audit interne et la performance organisationnelle, notamment en matière de gouvernance et de gestion financière (Vincent, 2024). Ces résultats témoignent que l'audit constitue un levier essentiel pour améliorer la qualité des services financiers dans les sociétés d'état et services publics.

Au Mali, la situation de l'Énergie du Mali illustre bien ces enjeux. Le Bureau du Vérificateur Général a relevé des irrégularités dans la gestion de projets d'investissement, ainsi que des faiblesses dans la maîtrise des dépenses et le suivi budgétaire (BVG., 2024). Ces constats ont mis en évidence la nécessité d'un audit qualité indépendant et rigoureux pour renforcer la transparence, améliorer la qualité des services financiers et la gouvernance, puis restaurer la confiance des partenaires financiers et les parties prenantes de l'Energie du Mali. L'audit qualité ne se limite pas seulement à la vérification des comptes et établir les états financiers ; il contribue également à instaurer une véritable culture organisationnelle et structurelle fondée sur la discipline, la transparence et la responsabilité. Selon un auteur, l'audit favorise la rationalisation des dépenses, soutient la mise en œuvre des recommandations et génère une valeur ajoutée durable pour l'entreprise (Traoré, 2010). De même, d'autres auteurs soutiennent que la compétence technique des auditeurs, l'indépendance des missions et l'engagement de la direction générale sont des facteurs déterminants de la qualité de l'audit interne dans les entreprises publiques (Bouyacoub & al, 2021). L'audit qualité est un levier stratégique permettant de réduire les risques financiers et d'améliorer la qualité des services financiers. L'intégration de l'audit qualité dans la gouvernance des sociétés d'Etat permet donc d'optimiser la gestion des ressources financières et d'améliorer la satisfaction des parties prenantes et des partenaires financiers. Pour les auteurs Gauthier et Leduc, un système d'audit bien structuré renforce la confiance des usagers et contribue à la légitimité institutionnelle, en assurant une gestion efficace et éthique des finances publiques (Gauthier & al, 2022). Dans cette optique, l'Energie du Mali doit consolider son dispositif d'audit qualité pour faire face aux défis liés à la gestion efficace énergétique, à la transparence et à la satisfaction des abonnés (les consommateurs) et des partenaires financiers.

Sur le plan théorique, cette étude s'appuie principalement sur la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, qui explique que l'audit qualité joue un rôle de médiation entre les dirigeants

(agents) et l'État (principal), en réduisant les asymétries d'information et les risques d'opportunisme (Jensen & al, 1976), Elle mobilise également la théorie institutionnelle des auteurs selon laquelle les organisations publiques adoptent des pratiques d'audit pour répondre aux exigences de légitimité et de conformité imposées par leur environnement réglementaire et social (DiMaggio & al, 1983). Enfin, le modèle théorique proposé dans cette étude est le modèle intégré de l'audit qualité et de la performance organisationnelle. De même, les études de ces auteurs Bou-Raad et Arena et Azzone, témoignent que l'efficacité de l'audit interne dépend de son rôle dans l'amélioration des processus décisionnels et du renforcement de la transparence (Arena &, 2009) et (Bou-Raad., 2000). Plus récemment, les rapports de l'OCDE et PwC montrent que dans les entreprises publiques africains, l'audit qualité constitue un outil stratégie de gouvernance favorisant la performance et la durabilité financière (OCDE., 2023) et (PwC., 2022).

Ce modèle met en relation trois dimensions clés : la qualité de l'audit (indépendance, compétence, rigueur des procédures), la gouvernance interne (transparence, reddition de comptes) et la performance financière et opérationnelle. Dans le cas de l'Energie du Mali, il permet de comprendre comment l'audit qualité contribue à l'amélioration durable de la gestion financière, à la satisfaction des parties prenantes et à la performance globale. Il montre que les pratiques d'audit respectent les principes de compétence et d'indépendance, elles renforcent la gouvernance interne et favorisent une meilleure allocation des ressources financière, contribuant ainsi à la satisfaction durable des clients et partenaires institutionnels. Ce modèle conceptuel s'inspire des travaux de Kaplan et Norton sur la performance stratégique des organisations (Kaplan & al., 1996) et du cadre de référence de l'Institute of Internal Auditors, qui met en avant la contribution de l'audit interne à la création de la valeur et à la maîtrise des risques (IIA, 2017). Cette application des concepts contextuels, des théories adaptées et de la théorie modèle de l'audit qualité montre que l'audit interne constitue un outil stratégique pour renforcer la gouvernance organisationnelle et financière et d'améliorer la qualité des services financiers dans les sociétés et entreprises d'Etat plus précisément à Energie du Mali. Ces théories, concepts et model vont nous permettre de développer et argumenter davantage cet article. L'étude enrichit la compréhension de l'audit qualité dans le contexte africain, en mettant en évidence les pratiques, les contraintes et les opportunités d'amélioration propres aux sociétés d'État. Elle propose un diagnostic méthodique du système d'audit interne de l'Énergie du Mali, en identifiant ses forces, ses faiblesses et les lacunes dans le suivi des recommandations et la formation des auditeurs.

L'analyse souligne également les enjeux de gouvernance dans le secteur énergétique malien et recommande le renforcement de l'indépendance de l'audit, l'intégration d'outils numériques et un modèle d'audit adapté aux réalités africaines. Ce cadre conceptuel permet de comprendre le rôle de l'audit dans l'amélioration de la performance et de la transparence institutionnelle.

1.1. Matériels et méthodes

L'élaboration de cet article a nécessité la lecture des ouvrages, des rapports d'activités, des thèses de Doctorat, des articles scientifiques, des mémoires universitaires. Les sites Internet ont été également exploités. Cette étude repose sur une approche hypothético-déductive combinant la méthode mixte. Le questionnaire a été adressé à 180 personnes issues de différentes structures pouvant apporter une appréciation à l'étude de l'audit qualité à la satisfaction des parties prenantes au sein de l'Energie du Mali. Elle a été basée sur l'exploration de terrain auprès de 180 parties prenantes internes et externes de l'Energie du Mali dont nous pouvons citer : 10 membres du conseil administration, 20 agents de la direction générale, 25 agents des services d'audit interne et du contrôle de gestion, 15 agents des directions techniques, 25 employés et syndicats du personnel, 15 agents du ministère de l'Energie, 40 clients et abonnés de l'Energie du Mali, 10 agents autorités de régulation (CREE), 10 agents des partenaires financiers (les banques locales et internationales), 10 fournisseur et prestataires externes. Quant 'à l'étude qualitative, nous avons fait un entretien semi-directif, choisissant : 01 membre du conseil administration, 02 agents du ministère de l'Energie du Mali, 02 agents du service d'audit interne et de contrôle de gestion, 01 agent des directions techniques et 01 syndicat du personnel, 01 client, 01 abonné de l'Energie du Mali, 01 Partenaire financier (les banques) et 01 autorité de régulation (CREE). Le choix de l'échantillon repose sur la sélection ciblée des acteurs disposant des informations essentielles sur les processus financiers et de l'audit à l'Energie du Mali. Cette approche permet de croiser les perceptions internes et externes pour renforcer la fiabilité des résultats obtenus. Elle assure enfin une représentativité suffisante pour analyser l'impact réel de l'audit qualité sur la performance de cette société. Selon les techniques du choix raisonné pour avoir des données descriptives, les enquêtes se sont déroulées du 20 août au 30 septembre 2025 dans le District de Bamako, entre les parties prenantes internes et externes de l'Energie du Mali. Les données collectées ont été codifiées, traitées et analysées à l'aide des logiciels SPSS et Excel. L'exploitation des différents documents ainsi que les résultats obtenus au cours des enquêtes auprès des personnes concernées, ont certes permis de comprendre et d'analyser l'impact liés

à la pratique de l'audit qualité pour améliorer la qualité des services financiers et renforcer la performance organisationnelle et financière à l'Energie du Mali.

2. Résultats de l'étude sur la contribution de l'audit qualité à l'Energie du Mali

Les résultats obtenus sur le terrain dégagent les grandes lignes sur la contribution de l'audit qualité à la satisfaction des parties prenantes dans le secteur énergétique malien. Cette étude a pour finalité d'évaluer les risques liés aux activités économiques des parties prenantes de l'Energie du Mali, ainsi, d'évaluer l'audit qualité et l'impact de l'audit qualité sur les activités économiques de l'Energie du Mali.

Tableau N°1 : répartition de la population d'enquête selon les parties prenantes interne et externes de l'Energie du Mali

Catégorie de parties prenantes	Effectif	Pourcentage
Membre du Conseil d'administration	10	5,5
Direction générale	20	11,1
Services d'audit et du contrôle de gestion	25	13,9
Directions techniques (production, distribution, maintenance)	40	22,9
Employés et syndicats du personnel	25	13,9
Ministère de l'Energie	15	8,3
Autorité de régulation (CREE)	10	5,6
Partenaires financiers (banques)	10	5,6
Clients et usagers de l'électricité	15	8,3
Fournisseurs et prestataires externes	10	5,6
Total	180	100

Source : personelles 2025

Le tableau présente la répartition des parties prenantes de l'Energie du Mali parmi les 180 personnes enquêtées. Les agents de directions techniques représentent la part la plus importante 22,9 %, cela montre leur rôle clé dans la production et la distribution d'électricité. Les agents des services d'audit et de contrôle, les employés et syndicats représentent chacun 13,9 % des répondants, soulignant leur implication dans la surveillance interne. Les agents de la direction générale de l'Energie du Mali représentent un taux de 11,1 %, tandis que les agents du ministère de l'Energie du Mali, les clients et usagers d'électricité, et partenaires financiers varient entre 5,6 % et 8,3 % des personnes enquêtées. Cette diversité assure une vision complète sur l'efficacité de l'audit interne et la qualité des services de l'Energie du Mali. La présence des parties prenantes externes comme la CREE, les banques et les fournisseurs permet d'évaluer la transparence et la satisfaction des différents intervenants. L'analyse reflète l'importance d'impliquer toutes les parties prenantes dans le suivi et l'amélioration des services financiers et performances globale de l'Energie du Mali. Le

tableau 02 fait ressortir les indicateurs faisant apparaître des résultats des personnes enquêtes sur satisfaction et d'insatisfaction en termes d'amélioration de l'audit qualité à l'Energie du Mali.

Tableau N°2 : audit qualité et satisfaction des parties prenantes de l'énergie du Mali

Indicateur	Nombre de satisfaction	Satisfaction en %	Nombre d'insatisfaction	Insatisfaction en %	Total
Rigueur des procédures	115	63,9	65	36,1	180
Publication régulière des rapports financiers de l'Energie du Mali	25	13,9	155	86,1	180
Dialogue avec les clients, l'Etat et les bailleurs de l'Energie du Mali	135	75	45	25	180
Implication de la direction générale de l'Energie du Mali	130	72,2	50	27,8	180

Source : personelles 2025

L'analyse du tableau met en évidence que la majorité des répondants jugent les procédures d'audit interne de l'Energie du Mali rigoureuses et bien encadrées, ce qui témoigne d'une application correcte des pratiques de contrôle interne. Toutefois, la faible régularité dans la publication des rapports des états financiers 13,9 % de satisfaction, montre un manque de transparence dans la gestion financière qui limite la confiance des usagers et des partenaires de l'Energie du Mali. En revanche, la communication entre la société Energie du Mali, l'État malien, les clients et les bailleurs de l'Energie du Mali est jugée satisfaisante avec un taux de 75 % des enquêtés, indiquant un effort réel de dialogue et de coopération institutionnelle. L'implication de la direction générale de l'Energie du Mali avec un taux de 72,2 % indique également une volonté de renforcer la supervision et la crédibilité du processus d'audit interne. Dans l'ensemble, ces résultats traduisent une dynamique pratique positive de l'audit interne à l'Énergie du Mali, tout en soulignant la nécessité d'améliorer la qualité de l'audit à travers la diffusion des informations financières fiables pour accroître la transparence et la confiance des parties prenantes. Selon les propos de *M, D et HK tous agents du ministère de l'Energie du Mali* : « indiquent que les parties prenantes participent au bon fonctionnement du développement économique du secteur énergétique au Mali ». Ils disent que les partenaires techniques et financiers sont les premières personnes à aider la société Energie du Mali en cas de crise ». Le tableau 03 évalue la pratique de l'audit qualité au sein de l'Energie du Mali avec des indicateurs et faire ressortir ces résultats en termes d'efficacité et d'inefficacité. Il permet d'identifier aussi les risques et dégager les taux d'amélioration de l'audit qualité.

Tableau N°3 : évaluation de l'audit qualité de l'Energie du Mali.

Indicateur	Inefficacité (n)	Inefficacité en %	Efficacité (n)	Efficacité en %	Risques identifiés en %	Amélioration en %
Rigueur des procédures	25	13,9	115	63,9	22,2	20
Publication régulière des rapports financiers de l'Energie du Mali	155	86,1	25	13,9	35	35
Dialogue avec les clients, l'Etat et les bailleurs de l'Energie du Mali	45	25	135	75	15	15
Implication de la direction générale de l'Energie du Mali	50	27,8	130	72,2	18	18

Source : auteurs, 2025

Les résultats du tableau montrent que l'audit qualité à l'Energie du Mali présente une dynamique globalement positive. La rigueur des procédures est évaluée au taux de 63,9 % et l'implication de la direction de l'audit interne 72,2 % traduisent un bon niveau de contrôle interne et une volonté d'augmentation de la performance interne. Cependant, la faible publication des rapports des états financiers représente 86,1 % d'inefficacité montrant un manque de transparence dans la gestion financière qui fragilise la crédibilité institutionnelle de cette société énergétique du Mali. Le dialogue avec les clients et les usagers d'électricité, l'État malien, les partenaires financiers et les fournisseurs atteint 75 %, indique une meilleure interaction avec les parties prenantes de l'Energie du Mali. Les risques identifiés, compris entre 15 % et 35 %, montrent des insuffisances persistantes dans le suivi des actions correctives. Dans l'ensemble, l'audit qualité reste fonctionnel mais perfectible, nécessitant un renforcement du reporting financier et de la gouvernance interne pour plus d'efficacité. Selon les discours de 02 agents de service d'audit interne et de contrôle de gestion, F, T et Y, F évoquent que : « *les différents services d'audit et du contrôle contribuent à améliorer la qualité des services financiers, de lutter rigoureusement contre la corruption et de maîtriser les risques. La réussite de cette mission dépend de la participation massive des parties prenantes de l'Energie du Mali* ». Le tableau 04 dégage comme résultats obtenus le niveau des risques à travers les indicateurs permettant d'évaluer les risques liés aux activités économiques des parties prenantes externes de l'Energie du Mali.

Tableau N°4 : évaluation des risques sur les activités économiques des parties prenantes externes de l'Energie du Mali

Indicateur d'audit qualité	Inefficacité en %	Efficacité en %	Risques identifiés en %	Amélioration en %	Niveau de risques
Rigueurs des procédures	13,9	63,9	12,2	10	Faible
Publication des rapports financiers	36,1	13,9	25,2	25	Élevé
Dialogue avec les clients, l'Etat et les bailleurs	25	45	15	15	Modéré
Implication de la direction générale de l'Energie du Mali	2,8	52,2	10	10	Modéré
Moyenne totale	25,7	43,5	15,6	15,2	Modéré

Source : auteurs, 2025

Le tableau montre que l'audit qualité pratiqué à l'Énergie du Mali présente une performance globalement moyenne, avec une efficacité de 43,5 % et une inefficacité de 25,7 %, ce qui indique une maîtrise partielle des activités internes. La rigueur des procédures se révèle être un point fort, avec un haut niveau d'efficacité avec un taux de 63,9 % et un faible risque, montrant un bon niveau de respect des normes d'audit et du contrôles internes. En revanche, la publication des rapports des états financiers indique la principale faiblesse, avec un taux de 36,1 % d'inefficacité et un risque financier élevé d'un taux de 25,2 %, montre un manque de transparence susceptible d'affecter la confiance des partenaires financiers, fournisseurs et des prestataires externes de l'Energie du Mali. La communication avec les clients et les usagers de l'électricité, l'État malien, les partenaires financiers, les fournisseurs et les prestataires externes reste insuffisant malgré un effort d'amélioration de la qualité d'audit interne de 45 % d'efficacité, ce qui montre des échanges encore limités et un suivi permanent des recommandations. L'implication de la direction générale de l'Energie du Mali indique un facteur positif, favorisant la gouvernance et la supervision des activités. Dans l'ensemble, le niveau moyen de risque est modéré avec un taux de 15,6 %, indiquant que l'Energie du Mali fonctionne de manière stable mais avec des marges d'amélioration perçue. *Selon les propos R, G 01 Partenaire financier d'une banque montre que : « la société Energie du Mali doit s'appuyer sur les rapports des états financiers publiés par la direction de l'audit interne pour améliorer la qualité de l'audit interne. La mission de l'audit ne doit pas être seulement de dégager un résultat à la fin d'un exercice comptable mais pour objectif de renforcer la gestion financière de l'Energie du Mali ». Selon les propos de 02 clients de l'Energie du Mali R, S et B, T, tous indiquent qu'ils : « sont les premières personnes à rencontrer les difficultés. S'il y'a des coupures et des délestages fréquents, constate un ralentissement des activités économiques. Nous nous ces difficultés réduisent le chiffre d'affaires et ralentir nos activités*

quotidiennes. Ces clients mêmes proposent à la société, la participation massive des parties prenantes externes en termes de communication afin de stopper l'avancer des risques inhérents dans la société Energie du Mali ». Selon les propos de T.C, 01 agent autorité de Régulation (Commission de régulation l'Electricité et de l'Eau) parle de : « réforme organisationnelle qui va aider les dirigeants de la société Energie du Mali à mieux contrôler ces charges ».

Le tableau 04 fait ressortir l'impact de l'audit qualité sur les activités économiques de l'Energie du Mali. Ce tableau présente une moyenne totale sur la croissance économique interne à l'Energie du Mali.

Tableau N°5 : impact de l'audit qualité sur les activités économiques de l'Energie du Mali

Indicateur de l'audit qualité	Amélioration de la performance financière en %	Réduction de perte financière	Renforcer la gouvernance interne	Croissance économique interne (%)	Total
Rigueurs des procédures	30	25	20	25	100
Publication des rapports des états financiers	35	30	20	15	100
Communication avec les clients, Etat malien et bailleurs	25	20	30	25	100
Implication de la Direction générale de l'Energie du Mali	28	22	25	25	100
Moyenne totale	29,5	24,3	23,8	22,5	100

Source : auteurs, 2025

Le tableau 4 révèle que l'audit qualité a un effet globalement positif sur les activités économiques de l'Énergie du Mali. La performance financière s'améliore en moyenne de 29,5 %, ce qui montre une meilleure gestion et une utilisation plus rationnelle des ressources financière par la société Energie du Mali. La réduction du taux de perte financière est de 24,3 %, montrant que les contrôles internes contribuent à limiter les pertes. Le renforcement de la gouvernance interne est exprimé au taux de 23,8 % indique une responsabilisation progressive du personnel de l'Energie du Mali et une amélioration de l'audit qualité dans le pilotage de ces activités. En revanche, la stimulation économique interne est évaluée à 22,5 % reste relativement faible, indiquant que les effets de l'audit interne sur la croissance interne demeurent partiels. Dans l'ensemble, ces résultats montrent que l'audit qualité joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la gestion financière et organisationnelle de l'Energie du Mali, tout en nécessitant un renforcement des mécanismes de suivi et de transparence. Selon les discours de Z. D, 01 agent d'une direction technique, B.O, 01 employé et syndicat du

personnel, et Y. K, 01 membre du conseil administration, tous à l'Energie du Mali indiquent que : « les responsables de l'Energie du Mali doivent se focaliser sur les barrages hydroélectriques pour la production d'électricité ».

2.1. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude montrent que l'audit qualité joue un rôle déterminant dans la consolidation de la gouvernance et la fiabilité des pratiques financières au sein de l'Energie du Mali. Les enquêtes menées sur le terrain indiquent que les procédures d'audit sont appliquées avec rigueur, traduisant une réelle volonté de renforcer le contrôle interne et de limiter les anomalies comptables et financières (irrégularité financière). Cette rigueur procédurale témoigne d'une prise de conscience progressive de l'importance de l'audit interne comme outil de gestion et d'amélioration des services financiers dans une société énergétique. Des constats similaires ont été relevés par (Agyemang & al., 2010), affirmant que la mise en œuvre d'audit réguliers dans les sociétés d'électricité d'Afrique de l'Ouest, notamment à la Compagnie Ivoirienne d'électricité en Côte d'Ivoire et à la Société Nationale Electricité au Sénégal, a permis de réduire les pertes financières et d'améliorer le rendement organisationnel à travers la discipline budgétaire et la responsabilisation du personnel (Agyemang & al., 2010). L'étude met également en évidence l'engagement de la direction générale de l'Energie du Mali dans le processus d'audit qualité, ce qui constitue un facteur clé de réussite. L'implication des dirigeants et des auditeurs internes des sociétés énergétiques favorise une meilleure coordination entre les services financiers, un suivi rigoureux des recommandations et une responsabilisation accrue du personnel. Ces résultats rejoignent les travaux de Traoré, qui soutient que la réussite d'un audit interne dépend en grande partie de la volonté managériale et de l'appui de la direction générale (Traoré, 2010). Selon ce même auteur, un audit soutenu par le management favorise une culture de reddition de comptes, améliore la discipline financière et accélère la mise en œuvre des actions correctives, renforçant ainsi la performance globale d'une société énergétique. Cependant, une faiblesse majeure persiste dans les rapports des états financiers publiés dans la transparence et ne donnant plus de confiance entre la société et les parties prenantes. Les résultats montrent que cette étape reste irrégulière, ce qui nuit à la transparence et alimente la méfiance des parties prenantes de cette société énergétique. Ce manque de communication financière limite la crédibilité de cette société et affaiblit les effets positifs de l'audit interne appliqué. Ce constat rejoint les analyses du Bureau du Vérificateur Général du Mali, qui a mis en évidence, dans son rapport annuel, des irrégularités comptables et des retards dans la publication des rapports financiers de

l'Energie du Mali (BVG., 2024). Ces manquements ont conduit à une perte de confiance de la part de l'État et des partenaires techniques et financiers. Malgré cette insuffisance, la communication entre l'Energie du Mali, les clients et les usagers, l'État malien, les bailleurs, les fournisseurs et prestataires externes reste globalement jugée positive. Cela traduit un effort réel de dialogue et de collaboration institutionnelle, essentiel pour rétablir la confiance entre les parties prenantes internes et externes. Cette dimension rejoint les recommandations de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques, selon lesquelles la transparence, la communication et la participation active des parties prenantes constituent des piliers fondamentaux de la gouvernance moderne des sociétés d'Etat (OCDE .. , 2023). En appliquant ces principes, les sociétés d'État peuvent accroître leur crédibilité, améliorer la qualité des services financiers et la gestion financière et renforcer leur performance globale. Sur le plan économique, les données d'enquête recueillies indiquent que l'audit qualité contribue à une meilleure gestion des ressources financières et à la réduction des pertes financières. L'audit qualité favorise également un renforcement du système de gouvernance interne et externe et d'amélioration de la qualité des services financiers, permettant une prise de décision plus rationnelle et une meilleure gestion des risques financiers. Ces effets positifs confirment les conclusions de Gramling, Maletta, Schneider et Church, qui ont montré que l'audit interne, lorsqu'il est bien structuré, renforce la fiabilité des états financiers, améliore la communication interne et soutient la performance opérationnelle dans les organisations publiques et privées (Gramling & al., 2004) , plus précisément dans les sociétés énergétiques. Toutefois, l'étude indique que l'impact de l'audit qualité sur la croissance interne et la satisfaction des parties prenantes de l'Energie du Mali demeure encore limité. Cette situation est expliquée par la lenteur dans la mise en œuvre des recommandations d'audit et l'indépendance des auditeurs, le manque de ressources techniques et humaines (compétence et expérience professionnelle), et une culture de gestion financière encore marquée par des pratiques administratives centralisées. Ces résultats rejoignent ceux de Vincent, qui souligne que dans plusieurs entreprises publiques africaines, notamment au Cameroun, l'audit interne reste souvent inefficace non pas par manque de compétences, mais en raison de l'absence d'un véritable suivi des recommandations et d'un engagement politique constant en faveur de la transparence et de la bonne gouvernance (Vincent .. , 2024). Ainsi, l'audit qualité à l'Energie du Mali se présente comme un outil fonctionnel mais encore perfectible. L'audit qualité a permis de renforcer et d'améliorer la qualité du contrôle interne, de détecter rigoureusement les irrégularités financières et de réduire les risques financiers. Néanmoins,

ses effets sont limités par l'insuffisance de reporting et de communication externe. Enfin, cette étude confirme que l'audit qualité constitue un outil stratégique de transformation et de modernisation de la gestion publique au Mali, à condition qu'il soit soutenu par un engagement fort de leur directions générales, fondée sur la responsabilité des auditeurs internes, dans la transparence des rapports des états financiers et de la fiabilité de communication externe.

3. Propositions de solutions

La mise en place d'un comité d'audit qualité permanent permettrait un suivi rigoureux des recommandations et un renforcement de la supervision. L'intégration d'outils numériques va faciliter la détection des irrégularités financières et permettant d'améliorer l'analyse des données financières. La promotion d'une culture de transparence et de responsabilité favorise la confiance des partenaires et des clients au sein de l'Energie du Mali. La formation continue du personnel d'audit interne améliore la qualité des interventions et l'adaptation aux nouvelles exigences. Une communication efficace entre l'Energie du Mali avec l'État malien, les partenaires techniques et financiers, les clients et usagers d'électricité et fournisseurs et prestataires externes, renforce la crédibilité institutionnelle. Garantir une indépendance complète, tant fonctionnelle que budgétaire, du service d'audit interne, afin de renforcer sa neutralité, d'assurer la fiabilité des analyses et d'améliorer l'objectivité des missions réalisées. Renforcer la gouvernance publique en clarifiant les responsabilités et en améliorant la transparence, tout en modernisant les mécanismes de supervision exercés par l'État actionnaire pour une gestion plus efficace des sociétés d'État. Mettre en place un modèle d'audit qualité adapté au contexte africain, reposant sur l'analyse des risques, l'intégration progressive des outils numériques et le développement continu des compétences des auditeurs internes.

Conclusion

L'étude met en lumière l'importance de l'audit qualité pour renforcer la performance et la gouvernance de l'Énergie du Mali. Les résultats indiquent que, malgré des procédures internes bien structurées, implantées, et l'implication de la direction générale, quelques faiblesses subsistent, notamment dans la publication régulière des rapports des états financiers et le suivi rigoureux des recommandations d'audit. Ces insuffisances affectent la transparence et la confiance des clients et les usagers, de l'État malien et des partenaires techniques et financiers de l'Energie du Mali. L'audit qualité est un instrument essentiel pour détecter les anomalies (irrégularités financières), réduire les risques financiers et opérationnels, et

améliorer la fiabilité des services financiers de l'Energie du Mali. L'audit qualité contribue également à renforcer la crédibilité de la société énergétique du Mali et à optimiser ses processus internes. Pour améliorer son efficacité, il est nécessaire d'assurer l'autonomie complète du service d'audit interne et de créer un comité d'audit qualité permanent chargé de superviser et de contrôler la mise en œuvre rigoureuse des recommandations d'audit. Le développement des compétences des auditeurs internes par des formations spécialisées continues permet d'adapter les pratiques aux exigences modernes de gouvernance et de contrôle rigoureux dans une société énergétique. L'adoption d'outils numériques d'audit facilite l'analyse des données, la détection rapide des irrégularités et le suivi en temps réel des opérations. Parallèlement, il est indispensable de promouvoir une culture organisationnelle fondée sur la transparence, la responsabilité et l'éthique, afin que tous les acteurs adhèrent pleinement aux processus de contrôle et de suivi. La combinaison de ces approches d'autonomie, compétences techniques, digitalisation et culture de transparence, va permettre à l'Energie du Mali de renforcer durablement la qualité de son audit, améliorer la satisfaction des parties prenantes et consolider sa performance globale.

BIBLIOGRAPHIE

- Agyemang, & al. (2010). The impact of internal audit on financial performance in public energy companies in West Africa. Accra: West African Management Review. 12-18.
- Agyemang, e., & al., .. (2010). practices in African public enterprises. Accra: Ghana Publishing House.
- Arena &, A. (2009). identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. international journal of auditing. 13(1), 43-60.
- Banque Africaine de Développement, .. (2021). Rapport sur l'accès à l'énergie en Afrique subsaharienne. Abidjan: BAD. p. 45.
- Bou-Raad. (2000). internal auditors and a value- added approach: the new auditing regime. Managerial auditing journal. 15(4), 55.
- Bouyacoub, & al. (2021). Qualité de l'audit interne dans les entreprises publiques. Tunis: Presses Universitaires. p. 19.
- BVG. (2024). Rapport annuel sur la gestion des entreprises publiques du Mali. Bamako : Imprimerie Officielle du Mali.
- DiMaggio, & al. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, . 48(2), pp. 147–160.

- EDM-SA. (2022). Rapport annuel de l'Énergie du Mali. Bamako: EDM-SA., 34–36.
- Gauthier, & al. (2022). Audit qualité et gouvernance publique. Montréal: Presses de l'Université, . p. 27.
- Gramling, & al. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, . 23 (1), 194–244.
- IIA. (2017). Institute of Internal Auditor, international standards for the Profession practice of internal auditing. 22.
- ISO19011. (2023). Guidelines for auditing management systems. Genève: International Organization for Standardization. p. 15.
- Jensen, & al. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*,. 3(4), pp. 305–360.
- Kaplan, & al. (1996). the Balance scorecard: Translating Strategy into action, Harvard Business School Press. 40.
- Ngouo, & al. (2022). Audit interne et performance des entreprises publiques africaines. Yaoundé: Editions Universitaires. p. 8.
- OCDE. (2023). Internal Audit in Public Sector Organizations. Paris: OECD Publishing. p. 22.
- OCDE, .. (2023). Gouvernance publique et transparence financière dans les entreprises d'État africaines. Paris : Éditions de l'OCDE. 22.
- OCDE. (2023). Gouvernance publique et performance institutionnelle en Afrique de l'Ouest .Paris: Editions OCDE.
- PwC. (2022). Global Internal Audit study: the future of internal audit in Public Sector Organisations.Pricewaterhouse coopers.
- Traoré, .. (2010). Audit interne et performance organisationnelle dans les entreprises publiques africaines. Bamako : Presses Universitaires du Sahel. 34.
- Vincent. (2024). Impact de l'audit interne sur la performance organisationnelle au Cameroun. Douala: Presses Universitaires, . p. 47.
- Vincent, .. (2024). Efficacité de l'audit interne et performance financière dans les entités publiques camerounaises. *Revue Africaine de Comptabilité et de Gouvernance Publique*. 12(2), 45–68.