**Review University Without Borders for the Open Society (RUFSO)**

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications

# DETTE EXTERIEURE PUBLIQUE ET CROISSANCE ECONOMIQUE AU NIGER

*Papier pour la conférence académique internationale tenue par M. ISSA Hamidou ce 20/02/2021*

## 1. INTRODUCTION

NIAMEY, 2 janvier (Xinghua) L'économie du Niger a été marquée en 2018 par des performances économiques qui ont vu une croissance de près de 5,2% et une amélioration appréciable du climat des affaires, mais aussi un endettement préoccupant du pays représentant près de 45% du PIB, en dépit d'importants efforts du gouvernement dans sa politique de réduction des arriérés. Le président Mahamadou Issoufou a noté lundi dans son message du Nouvel An que ce taux de croissance économique était nettement au-dessus de la moyenne de 3% pour l'ensemble des pays de la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et des 3,7% de l'économie mondiale. Une performance tirée par "une bonne production agricole, avec la mise en œuvre de l'initiative 3N (les Nigériens nourrissent les Nigériens), ainsi que par les investissements dans des projets structurants", a-t-il précisé.

Parmi ces projets figurent notamment plusieurs infrastructures routières à Niamey et à l'intérieur du pays, la centrale solaire de Malbaza, inaugurées courant 2018, ainsi que les travaux de modernisation de Zinder (sud). A cela s'ajoutent la construction de l'hôpital de référence de Maradi (sud), de l'hôpital de l'Amitié nigéro-turque à Niamey et ceux de la télévision numérique terrestre (TNT), tous trois terminés, ainsi que ceux en cours du pont Djibo Bakary à Farié (60km à l'ouest de Niamey, sur le fleuve Niger), du troisième pont de Niamey (Pont Seyni Kountché), de la modernisation de l'aéroport Diori Hamani, de la voie express de l'aéroport de Niamey au centre-ville, de l'hôtel présidentiel ou encore du Centre de conférence international Mahatma Gandi.

L'année 2018 a par ailleurs vu le lancement des travaux de l'usine de traitement d'eau de Goudel, dans la capitale, et du programme Millenium Challenge qui comprend principalement des aménagements hydro-agricoles. Parallèlement, "le déficit budgétaire est progressivement réduit et pourrait être en dessous de 3% en 2020. Le taux d'inflation de 2,9% en 2018 reste en deçà de la norme de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) de 3%, et ce malgré les mesures de correction fiscale adoptées en 2018". Par ailleurs, l'amélioration du climat des affaires, entreprise les années précédentes, s'est poursuivie en 2018. Selon le rapport Doing Business 2019 de la Banque mondiale paru fin octobre, le Niger a gagné une place en la matière,

se classant 143e sur 190 économies dans le monde. C'est en matière de création d'entreprises que le pays réalise son meilleur score, en se classant à la 27e place mondiale, tandis qu'il est passé à la 158e place, contre la 164e en 2017, pour l'obtention d'un permis de construire et le 162e rang mondial en matière de raccordement à l'électricité. Pour les critères "transfert de propriétés", "obtentions de prêts" et "protection des investisseurs minoritaires", il se classe respectivement 111e, 144e et 149e, selon le rapport. En outre, le Niger, déjà producteur et exportateur de pétrole depuis novembre 2012, disposant actuellement d'une industrie pétrolière complète qui produit un brut de haute qualité, va bientôt augmenter sa production qui passera de 20.000 barils/jour à environ 110.000 b/j d'ici 2021 et va bénéficier d'importants revenus grâce à l'adoption en juin dernier d'un avenant avantageux au contrat de partage de production de son bloc pétrolier d'Agadem (nord-est), exploité par le consortium China National Petroleum Corporation (CNPC).

## 2. MATERIELS ET METHODES

Dans cette partie, les aspects méthodologiques en sont l'une des parties les plus importantes. Pour cette raison, le but est d'expliquer ces aspects méthodologiques de l'entreprise. Les principaux axes de ces aspects sont à savoir : les approches utilisées, les méthodes de collecte des données et les instruments de recherche, le plan d'échantillonnage (population, techniques d'échantillonnage, taille de l'échantillon) ainsi que les méthodes de traitement des données.

### 2.1 Conception de l'étude

La conception de l’étude étant un cadre qui a été établi pour rechercher des réponses aux questions de recherche, elle permet d'aborder efficacement le problème de la recherche de manière logique et aussi sans ambiguïté que possible. À cet égard, la conception de cette étude est basée sur les principes fondamentaux de la recherche exploratoire où l'intention n'est pas de fournir des preuves concluantes, mais aide à avoir une meilleure compréhension du problème en explorant le sujet de recherche avec différents niveaux de profondeur (Saunders, 2012).

### 2.2 Stratégie de l'étude

Cette recherche est consacrée au sujet en question ’’ dette extérieure publique et croissance économique au Niger. Critiques, documentations et autres matériels de lecture et les réactions de l'entretien lors de la collecte des données doivent être pris en compte. En s'adressant aux littératures écrites, cela peut aider à interpréter et à mieux comprendre la réalité complexe d'une

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications

situation donnée de manière qualitative. L'approche de cette étude est qualitative car elle explore et comprend le sujet en question car elle suppose que le sens et les connaissances sont construits dans un contexte social et cherchent à comprendre les perspectives subjectives des participants (validité sociale) pour fournir une description riche des phénomènes.

### 2.3 Collecte de données

En général, la collecte de données peut être utilisée grâce à diverses techniques. Il existe principalement deux manières différentes : par des données primaires et secondaires. Les données primaires sont des données qui ont été collectées spécialement à cette fin. Cela implique à la source d'origine de première main, alors que les données secondaires se réfèrent aux informations collectées par d'autres (Bryman et Bell, 2011).

### 2.4 Outils et méthodes de collecte de données : documentation

La recherche documentaire fait référence à la bibliothèque et à la documentation en ligne. Il se composait de livres, d'articles de synthèse, de rapports et d'autres documents écrits dans la ligne de l'étude. En outre, des données en ligne ont été collectées ; ces données complétaient celles que nous n'avons pas trouvées dans les livres.

### 2.5 Analyse des données

L'analyse des données est le processus de description et d'évaluation des données. Cependant, la base de la recherche réside dans l'interprétation des données et dans la description de l'expérience vécue des êtres humains (Atkinson et al 2001). Comme la nature de cette étude s'inspire des sources de données des données primaires et secondaires, leur analyse sera basée sur l'approche interprétative ou analytique qui se concentre sur la façon dont les répondants interprètent leur réalité subjective et y attachent un sens. Comme cette étude est qualitative, il n'y a pas de manière unique d'analyser les données qualitatives (Powell et Renner, 2003 : 1), nous ne nous sentions pas obligés de séparer une partie de l'analyse des données. Pourtant, nous aurons des résultats directs du documentation et les relierons à ce qui a été dit par les observateurs dans leurs littératures et obtiendrons l'analyse des données en utilisant le prisme des cadres théoriques et conceptuels conçus pour cette étude.

## 3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications

En revanche, l'endettement du Niger -évalué à 45,1% en 2018- a constitué une préoccupation majeure pour les institutions de Brettons Wood que sont la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI), à en juger les nombreuses récentes alertes à l'endroit des autorités du pays. Selon Joëlle Dehasse, responsable des opérations de la BM au Niger, la dette dont l'encours était en 2017 de 1.985,9 milliards de francs CFA (3,4 milliards de dollars) représente 44% du PIB, avec des risques de détérioration importants, bien que le Niger appartienne au groupe des pays à risque modéré. Elle a relevé en décembre que la dette intérieure a été un facteur clé de l'endettement public, lequel a augmenté de près de 10%, sur une période de quatre ans, en raison notamment d'émission de titres sur le marché régional, mais également à cause de la dette de la banque centrale. Les échéances ont tendance à se raccourcir et les taux d'intérêt sont plus élevés par rapport à la dette multilatérale extérieure.

Une délégation du FMI conduite par son directeur adjoint du département Afrique, David Owen, en visite à Niamey en avril dernier, a dans la gestion de la dette dans le cadre de l'accroissement des investissements. A ce propos, M. Issoufou a annoncé lundi l'apurement des arriérés intérieurs par le gouvernement en 2018 estimés à 109 milliards de FCFA (plus de 18,8 millions de dollars) au profit des opérateurs économiques. Le gouvernement nigérien, dans sa volonté de combattre la corruption dans toutes ses formes sur le territoire national, s'est par ailleurs doté d'un organe pour conduire sa stratégie nationale mise en place pour endiguer le phénomène. Présidé par le Premier ministre Brigi Rafini, il compte en son sein, entre autres, les membres de la Haute autorité de lutte contre la corruption et les infractions assimilées (HALCIA).

Des enquêtes officielles ont conclu en effet que "le Niger est confronté à un niveau de corruption relativement élevé" qui a touché toutes les régions du pays. "Le secteur public est considéré comme le secteur le plus affecté par la corruption, suivi des organisations politiques et celles de la société civile", a-t-on relevé. Les cas sont tellement légion que le Niger a occupé en 2017 la place peu enviable du 112e sur 180 pays dans le classement général sur l'état de la corruption dans le monde de l'ONG Transparency International. Enfin, tout le long de l'année écoulée, le pays a vécu au rythme des manifestations périodiques organisées sur le territoire national par des organisations de la société civile nigérienne et l'opposition politique contre la loi de finances 2018, dont certaines mesures sont jugées "antisociales".

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications

La dette publique du Niger, qui représente entre 42,7% et 44% du PIB en 2017 et pourrait atteindre 45,1% en 2018, selon la Banque mondiale (BM) et le Fonds monétaire international (FMI), constitue une préoccupation majeure pour les dites institutions, à en juger leurs récentes alertes à l'endroit des autorités de notre pays, rapportées par certains médias nationaux. La dette au Niger, dont l'encours est de 1.985,9 milliards de francs CFA (3,44 milliards de dollars) en 2017, représente 44% du PIB, avec des risques importants de détérioration , bien que le Niger est dans le groupe des pays à risque modéré.

Les risques de la dette publique au Niger s'expliquent par d'importants déficits consécutifs à la chute des prix du pétrole, en l'absence de réserves budgétaires su Usantes. La dette intérieure, facteur essentiel de l'endettement public, est en hausse de près de 10% sur une période de quatre ans, en raison de l'émission de titres sur le marché régional, mais également à cause de la dette de la banque centrale. Les échéances ont tendance à se raccourcir et les taux d'intérêt sont plus élevés par rapport à la dette multilatérale extérieure. Une délégation du FMI conduite par le directeur adjoint du département d'Afrique, David Owen, en visite à Niamey en avril dernier dans le cadre de la revue annuelle des programmes de l'institution, avait demandé au gouvernement nigérien d'observer beaucoup plus de prudence dans la gestion de la dette dans le cadre de l'accroissement des investissements.

Les efforts du gouvernement nigérien dans sa politique de réduction des arriérés intérieurs, ont été encouragés. Les partenaires Nuanciers extérieurs ont noté également les performances économiques du Niger, avec un taux de croissance de 5% pour 2017 Quelle réflexion nous inspire cette alerte des institutions de Bretton Woods sur la dette du Niger ? Le ratio dette publique/PIB est un indicateur qui permet de vériSer la viabilité des Snances publiques d'un pays. En effet, lorsque le ratio est très élevé, cela signiSe que l'économie d'un pays n'est pas en bonne santé. Sauf erreur de notre part le plafond de la dette statutairement autorisé dans les pays membres de L' UEMOA est de 70 % du PIB. Le Niger est actuellement au niveau de 45% du PIB, la tendance tend vers le taux de70%, il y a donc risque de dérapage compte tenu de manque des réserves financières pour faire face aux échéances, dû entre autres , à la pandémie de COVID 19.

Nous sommes d'accord que le gouvernement nigérien doit être très vigilant par rapport à la gestion rationnelle des fonds publics, aSn d'éviter de léguer à la génération montante des charges publiques insupportables. Cependant la Banque Mondiale et le Fond Monétaire

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications

Internationale ne sont pas étrangers en partie de la situation économique actuelle du continent africain en général et du Niger en particulier. Dans les années 1990 , les institutions de Bretton Woods ont préconisé à beaucoup des pays africains des programmes d'ajustements structurels aux coûts sociaux très élevés qui se sont soldés par des échecs dans la mise en œuvre des politiques, des reformes de redressement économique et Snancier , ce qui explique le grand retard accusé par beaucoup des pays africains au sud du Sahara par rapport aux autres pays qui ont refusé les recettes plus portées sur la recherche des calculs des équilibres macro-économiques que sociales .

La dette publique est, l'ensemble des engagements Snanciers pris sous formes d'emprunts par un État, les collectivités publiques et les organismes publics. Pour Snancer son déScit, l'État est obligé d'emprunter. La dette de l'État se déSnit comme l'ensemble des emprunts effectués par l'État, dont l'encours résulte de l'accumulation des déScits de l'État. Les déScits et les investissements, sont les principales causes de la dette publique. Il y a déScits quand les charges publiques, supportables par les emprunts, sont supérieures aux ressources publiques mobilisées. Si les emprunts s'accroissent, la dette devient élevée. Les Etats et les organismes publics empruntent pour Snancer leurs investissements, la construction des routes, des usines d'intérêts publics, les écoles, les hôpitaux, les universités etc. Les pays qui ne sont pas endettés dans ce monde ne sont pas nombreux ! En effet, le classement des pays les moins endettés se présente comme suit :

Hong Kong : la dette publique y représente 0,1 % du PIB, le Brunei : la dette publique y représente 3,1% du PIB. Estonie : la dette publique y représente 9,5% du PIB. Les pays les plus endettés sont parmi les plus riches du monde, le Japon, pourtant synonyme de prospérité et d'avancées technologiques, est par exemple le pays le plus endetté au monde avec une dette publique de l'ordre de 237 % de son produit intérieur brut en 2018. Les pays sont endettés lorsqu'ils dépensent plus d'argent qu'ils n'en reçoivent et sont donc obligés d'en emprunter aux banques, aux bailleurs des fonds, pour pouvoir sortir de la situation diUcile dans laquelle ils se trouvent. Ces États doivent prendre des mesures appropriées pour dépenser moins et pour faire rentrer de plus l'argent dans leurs caisses publiques.

« Selon les données du FMI, les dettes des Etats-Unis constituent les 58,5% des 63 trillions que le fonds doit récupérer, suivis de la Chine et du Japon. Avec 19,94 trillions de dollars, les Etats-Unis viennent en tête de la ligue des dettes gouvernementales ». Les dettes du gouvernement

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications

américain équivalent au 32% des dettes globales gouvernementales. La grande partie des dettes gouvernementales américaines proviennent des administrations d'Etats, banques, sociétés d'assurance, fonds de retraite et dettes auprès de la FED.

Le revenu annuel des Etats-Unis s'élève à 18,5 trillions de dollars et la couverture de la dette par le revenu est de 107%. » « Le Japon qui se place deuxième avec 11 trillions de dollars, représente les 18,8% des dettes globales. La dette totale du gouvernement chinois est de l'ordre de 5 trillions de dollars, un montant qui revient au 8% des dettes globales gouvernementales.

La grande partie des dettes du Japon et de la Chine , est la dette de ces deux pays à ses citoyens en monnaie locale. En quatrième et cinquième place, il y a l'Italie avec 2 trillions 454 millions de dollars et la

France avec 2 trillions 375 millions de dollars.

Les dettes gouvernementales de l'Italie reviennent au 3,9% des dettes gouvernementales mondiales et celles de la France, au 3,8%.

Le pays le plus endetté par rapport à son revenu national est le Japon où le taux de couverture est de 240%, suivi de la Grèce avec 181,6%, du Liban avec 132,6%, de l'Italie avec 132,6%. »

L'endettement d'un pays n'est pas signe de pauvreté car on emprunte qu'aux riches. Si la dette est mal utilisée , cela peut conduire un État en banqueroute, à la faillite. C'était le cas de la Grèce à un moment.

La problématique de la gestion de la dette au Niger se situe au niveau d'une gestion rationnelle des ressources publiques, les investissements Snancés par les ressources provenant de la dette doivent être orientés vers des secteurs qui devraient relancer l'économie, ce qui permet de sortir du carcan des pays enveloppés par la dette et soumis aux dictats des institutions de Bretton Woods.

La nouvelle problématique qui se pose : est-ce que nos gouvernants se font entourer des cadres compétents à même de les aider à faire les bons choix dans la conduite des politiques économiques, Snancières et monétaires ?

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications

Au Niger, une des causes de la récession économique récurrente, quel que soit le flux de ressources, réside dans l'absence d'une stratégie de développement clairement définie, découlant d'une vision dans le cadre d'un projet de société et mise en œuvre avec détermination grâce à des politiques économiques adéquates et cohérentes. Il faut donc y remédier.

La stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté qui a cette prétention en dehors de tout projet de société et d'une vision clairement affichée et légitimée, fait un diagnostic complet de la situation du pays sans qu'aucune articulation ne soit faite entre les problèmes identifiés et les solutions proposées.

La hiérarchisation des priorités n'est pas assurée ; les actions sont déclinées par secteurs et sous-secteurs sans qu'on perçoive clairement celles par lesquelles il faut commencer, la nature et la profondeur des liens entre elles ainsi que la cohérence de l'ensemble. La base de la croissance n'a pas été clarifiée ; en d'autres termes, on ne perçoit pas, à travers les grappes de croissance, les secteurs susceptibles de la générer ni comment sa propagation sera assurée. Enfin, il n'y a pas d'actions dans le sens de la résolution du problème général de sous financement de l'économie qui traitent la question des taux d'intérêt dissuasifs, de la robustesse des dossiers de projet, des modalités de prêt et d'un cadre macroéconomique incitatif.

Il est vrai que les obstacles sur le chemin de la croissance sont nombreux et importants. Mais ils ne sont pas insurmontables. Certains sont de nature économique, comme les coûts des facteurs de production ; d'autres non, à l'instar de la mentalité et des institutions mais tous sont déterminants dans le succès ou l'échec de toute politique économique. De plus, tout ne s'explique pas forcément et seulement par des chocs exogènes (hausse/ baisse des prix des matières premières ou produits agricoles, taux de change, …..) et des aléas climatiques (sécheresse, inondations, …). Puisque malgré la persistance de ces éléments, le pays a connu des fortunes diverses dans plusieurs secteurs (tissu industriel, finances publiques, endettement, école..) en fonction de la gouvernance appliquée par les différents régimes qui se sont succédés au Niger depuis l'indépendance. A ce niveau, il faut rappeler les immenses richesses du sous-sol nigérien (uranium, charbon, or, pétrole) dont certaines sont exploitées et d'autres en voie de l'être. Pourtant, le Niger est toujours classé parmi les pays les plus « pauvres » de la planète d'où un certain nombre de défis à relever dans un contexte de mondialisation.

Le paradoxe nigérien montre bien que le développement est d'abord une affaire de volonté humaine. Cette volonté de s'en sortir ne pourra se traduire dans la réalité que s'il existe une

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications

expertise en économie pour proposer les voies et moyens c'est à dire les politiques économiques à mettre en œuvre et en assurer la bonne exécution une fois la voie tracée par le politique. Il est vrai que le déficit en ressources humaines hautement qualifiées dans toutes les spécialités est une contrainte importante dans les pays non développés ce qui rend d'autant plus dramatique leur marginalisation.

La réussite en politique économique nécessite des personnes compétentes et des patriotes. En effet, seuls peuvent développer leur pays des gens qui ont honte et sont vraiment malheureux de voir celui-ci dans une situation déplorable alors même qu'ils sont convaincus que rien n'est impossible pour un peuple mobilisé bénéficiant de bonnes politiques économiques. C'est la rencontre d'une élite intellectuelle responsable et des dirigeants politiques patriotes qui explique le succès économique enregistré par les pays asiatiques. Certains parmi les plus développés aujourd'hui étaient plus pauvres que beaucoup de pays africains en 1960 ! Avant-hier c'était le Japon, la Corée du Sud et Taiwan ; hier Hon Kong, Singapour, Malaisie, Indonésie ; et aujourd'hui la Chine et l'Inde. Cependant, quelques pays africains comme l'Afrique du Sud, le Botswana, l'Ile Maurice, la Tunisie, le Ghana ont vu leur situation économique s'améliorer grâce à cette collaboration entre élites intellectuelle et politique.

En ce qui concerne notre pays, il y a urgence de reconstituer le tissu industriel, lieu privilégié de création de richesses et d'emplois, ce qui nécessite :

- la promotion d'un environnement favorable aux investissements par la levée des obstacles tels que le harcèlement fiscal, la concurrence déloyale et la corruption ;

- un financement de l'économie adéquat qui passe par des incitations aux banques commerciales afin d'octroyer des crédits à long terme aux investisseurs privés et la création de banques spécialisées pour suppléer à leur défaillance à soutenir certains secteurs comme l'agriculture, l'élevage, l'habitat et l'industrie.

- la négociation « d'accord global d'industrialisation » du pays avec les partenaires impliqués dans l'exploitation du pétrole et de l'uranium.

- canaliser, grâce à de bonnes incitations, les flux de capitaux provenant de la diaspora nigérienne vers la création d'usines plutôt que les laisser dans l'immobilier exclusivement.

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**


- ✓ Meyssonnier, F., & Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME: étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *21*(1), 69-92.

- ✓ Martory, B. (1990). Contrôle de gestion sociale. *Vuibert, Paris*.

- ✓ Meyssonnier, F., & Pourtier, F. (2006). Les ERP changent-ils le contrôle de gestion?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *12*(1), 45-64.

- ✓ Santin, S., & Van Caillie, D. (2008, May). Le design du système de contrôle de gestion des PME: une quête de stabilité adaptative. In *La Comptabilité, le Contrôle et l'Audit entre Changement et Stabilité* (pp. CD-Rom).

- ✓ Lambert, C., & Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion: proposition d'une typologie. *Comptabilité-contrôle-audit*, *15*(2), 113-144.

- ✓ Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité contrôle audit*.

- ✓ Nobre, T., & Zawadzki, C. (2013). Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *19*(1), 91-116.

- ✓ Bourguignon, A., & Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle Stratégie*, *7*(3), 31-61.


- **AUTRES SOURCES**


- ➢ ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (1998) : contrôle de gestion ; Edition Dunod, Paris, 4e édition.
- ➢ COOPERS & LYBRAND (1998) : la nouvelle pratique du contrôle interne ; les éditions organisations, Paris, 4e tirage.

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications


- HAFSI TAÏEB & TOULOUSE Jean-Marie (1996) : la stratégie des organisations ; édition TRANSCONTINENTAL Inc., Montréal, 2e tirage.
- HENRI BOUQUIN (1997) : les fondements du contrôle de gestion ; collection « que sais-je ? » Edition presses Universitaires de France, 2e édition.
- KEISER Anne-Marie (200) : contrôle de gestion ; Edition ESKA.
- LAUZEL Pierre & TELLER Robert (1997) : contrôle de gestion et budgets ; Edition SIREY, 8e édition.
- OMAR Aktouf (1994) : le management entre tradition et renouvellement ; Edition Gaëtan Morin, Québec, 3e tirage

**Review University Without Borders for the Open Society (RUFSO)**

ISSN: 2313-285X Volume :23, Issue : 14, February 2021
Content available at http:www.rufso.org/publications