

## **Mécanismes de gouvernance et efficacité du contrôle interne dans les établissements financiers au Bénin**

### **Governance mechanisms and effectiveness of internal control in financial institutions in Benin**

**TANGNIHO Mahugnon Fréjus**

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

**CHANHOUN José Maxime**

Maître de Conférences Agrégé en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

**Date de soumission** : 27/12/2024

**Date d'acceptation** : 07/02/2025

**Pour citer cet article** :

TANGNIHO. M. F. & CHANHOUN. J.M. (2025) « Mécanismes de gouvernance et efficacité du contrôle interne dans les établissements financiers au Bénin », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 457- 483.

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cette recherche vise à analyser l'influence des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité du contrôle interne des établissements financiers au Bénin. A travers une analyse approfondie de la littérature, nous avons constaté que les études précédentes se sont souvent limitées à des approches logistiques, négligeant des analyses plus nuancées des relations entre gouvernance et qualité du contrôle interne. Pour remédier à cette lacune, nous avons adopté une approche mixte, combinant une enquête quantitative auprès de 150 dirigeants d'établissements financiers, avec des entretiens qualitatifs. La méthode de régression logistique appliquée a révélé que l'indépendance du conseil d'administration, l'indépendance du comité d'audit, la qualité de l'audit externe, la culture organisationnelle, les outils numériques et la formation continue des employés sont des facteurs déterminants qui influencent positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne. Ces résultats soulignent l'importance d'une gouvernance robuste pour renforcer la performance organisationnelle et la transparence au sein des établissements financiers au Bénin.

**Mots clés :** Mécanismes de gouvernance ; Contrôle interne ; Établissements financiers ; Régression logistique ; Audit externe.

## Abstract

This research aims to analyze the influence of governance mechanisms on the effectiveness of internal control of financial institutions in Benin. Through an in-depth analysis of the literature, we found that previous studies have often been limited to logistic approaches, neglecting more nuanced analyses of the relationships between governance and the quality of internal control. To address this gap, we adopted a mixed approach, combining a quantitative survey of 150 managers of financial institutions, with qualitative interviews. The applied logistic regression method revealed that the independence of the board of directors, the independence of the audit committee, the quality of the external audit, the organizational culture, digital tools and continuous training of employees are determining factors that positively and significantly influence the effectiveness of internal control. These results highlight the importance of robust governance to strengthen organizational performance and transparency within financial institutions in Benin.

**Keywords :** Governance mechanisms ; Internal control ; Financial institutions ; Logistic regression ; External audit.

## Introduction

Depuis plusieurs années, la pression exercée par les régulateurs et les parties prenantes sur les établissements financiers pour obtenir une transparence accrue concernant les dispositifs de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance a considérablement augmenté (El Arfaoui et Marchoud, 2024). La performance organisationnelle des établissements financiers est désormais mesurée non seulement par leurs résultats financiers, mais aussi par l'efficacité de leurs systèmes de contrôle et d'audit. Cela met en lumière l'importance d'une gouvernance solide pour assurer une performance durable et efficace (Plaisance, 2023). Dans ce contexte, le contrôle interne se révèle être un mécanisme essentiel de gouvernance, crucial pour le développement et la performance organisationnelle des établissements financiers.

De plus en plus d'établissements financiers mettent en place des systèmes de contrôle interne pour améliorer leur efficacité opérationnelle et atteindre leurs objectifs stratégiques. Ce système, défini comme un ensemble de dispositifs garantissant l'atteinte des objectifs organisationnels tout en prévenant ou détectant les situations indésirables, englobe divers aspects, tels que la gouvernance, la maîtrise des opérations, la qualité de l'information financière, la gestion des risques et la conformité aux lois et règlements (Fotso et al., 2024). Récemment, des recherches ont souligné que le contrôle interne est un pilier essentiel pour assurer la résilience et la durabilité des établissements financiers (Alami, 2024 ; Goter, 2024). Cependant, malgré son rôle crucial, une série de scandales financiers a conduit les législateurs à établir des normes visant à renforcer le contrôle interne et à améliorer la transparence financière. Ces législations imposent des obligations strictes aux entreprises, telles que la nécessité de produire un rapport annuel sur l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne, validé par des auditeurs externes. Au Bénin, des obligations similaires s'appliquent aux sociétés cotées, qui doivent produire un rapport annuel sur la gestion, incluant des éléments relatifs au contrôle interne, ainsi qu'une évaluation par le commissaire aux comptes.

La littérature récente met en lumière la relation entre divers mécanismes de gouvernance et l'efficacité du contrôle interne. Par exemple, des études montrent que l'amélioration des caractéristiques de gouvernance, telles que l'indépendance des auditeurs et la composition du conseil d'administration, est associée à une efficacité accrue du contrôle interne (Bal et Jaouhari, 2024 ; Belbouli et al., 2024). Dhoumi et al. (2024) soulignent également que des comités d'audit dotés d'une expertise financière renforcée contribuent à améliorer la qualité du contrôle interne, ce qui est essentiel face aux défis croissants du secteur financier.

Parallèlement, des recherches récentes, comme celles de Tran et al. (2022) et Boubouh et Ghannim (2024), explorent l'impact des technologies numériques sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne. Ces études révèlent que l'intégration d'outils numériques, notamment l'intelligence artificielle, peut optimiser la vigilance et améliorer la réactivité des dispositifs face à des risques émergents. Bien que des défis subsistent dans cette intégration, les opportunités qu'elle offre pour améliorer la performance organisationnelle sont significatives. Les établissements financiers qui adoptent ces technologies bénéficient d'une gestion des risques plus proactive et d'une conformité réglementaire renforcée. En outre, Miller et Xu (2023) soulignent également l'importance de la culture organisationnelle dans l'efficacité des systèmes de contrôle interne, affirmant qu'une culture valorisant la transparence et l'intégrité est essentielle pour garantir l'adhésion des employés aux politiques de contrôle interne.

Ces recherches soulignent la nécessité d'une approche intégrée qui combine des outils technologiques avancés et une culture organisationnelle forte pour renforcer l'efficacité des systèmes de contrôle interne. L'intérêt théorique de cette recherche repose donc sur l'exploration des synergies entre les mécanismes de gouvernance, la structure du conseil d'administration, l'indépendance des auditeurs, l'autonomie des comités d'audit et l'influence des technologies numériques. En combinant ces dimensions, cette étude enrichit la littérature existante sur la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques, en mettant en lumière comment ces facteurs interagissent pour influencer l'efficacité des contrôles internes.

D'un point de vue méthodologique, cette recherche adopte une approche empirique intégrant des analyses qualitatives et quantitatives. Cette méthode mixte permet d'examiner les relations entre les mécanismes de gouvernance et l'efficacité du contrôle interne dans les établissements financiers, offrant ainsi une compréhension nuancée des dynamiques en jeu et des recommandations pratiques fondées sur des données probantes.

Enfin, l'intérêt managérial de cette recherche est significatif. Les résultats peuvent guider les dirigeants d'établissements financiers dans la mise en œuvre de stratégies de contrôle interne plus efficaces, contribuant ainsi à améliorer non seulement la performance organisationnelle, mais aussi à renforcer la confiance des parties prenantes.

Ainsi, la question centrale de cette recherche est : **Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance influencent-ils l'efficacité du contrôle interne dans les établissements financiers au Bénin ?** La suite de cet article est structurée autour d'une revue de la littérature permettant de formuler des hypothèses de recherche (1.), suivie de la méthodologie de recherche (2.) et des résultats ainsi que de leur discussion (3.).

## 1. Revue de la littérature

### 1.1. Mécanismes de gouvernance

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise désignent l'ensemble des structures, processus et pratiques qui régulent les relations entre les parties prenantes, en particulier entre les dirigeants, les actionnaires et les autres parties prenantes. Selon Hirigoyen et Poulain-Rehm (2024), la gouvernance d'entreprise est essentielle pour assurer la transparence et la responsabilité, contribuant ainsi à une prise de décision plus efficace et à la durabilité des entreprises. Ils soulignent que des mécanismes de contrôle internes et externes sont nécessaires pour équilibrer les intérêts des différentes parties.

Boubouh et Ghannim (2024) ajoutent que des pratiques de gouvernance solides, telles que l'indépendance des conseils d'administration et l'instauration de comités d'audit, sont cruciales pour renforcer la confiance des investisseurs et améliorer la performance organisationnelle. Leur recherche montre que les entreprises qui adoptent de telles pratiques sont mieux préparées à faire face aux défis du marché.

### 1.2. Contrôle interne

Le contrôle interne est défini comme un ensemble de processus mis en place pour garantir la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et la protection des actifs. Selon Nguyen et al. (2022), le contrôle interne efficace est fondamental pour la gestion des risques, car il permet d'identifier et de corriger les anomalies avant qu'elles n'affectent la performance de l'entreprise.

Chen et al. (2024) précisent que le contrôle interne doit être perçu comme un système dynamique qui évolue avec l'organisation, et qui nécessite une évaluation continue pour rester pertinent et efficace. Ils soulignent également l'importance de la culture organisationnelle dans la mise en œuvre de pratiques de contrôle interne, affirmant que des valeurs de transparence et d'intégrité favorisent l'adhésion des employés.

Enfin, selon Miller et Xu (2023), le contrôle interne ne peut offrir une garantie absolue de l'atteinte des objectifs, mais il constitue un outil essentiel pour minimiser les risques et maximiser l'efficacité opérationnelle. Ces études renforcent l'idée que le contrôle interne est non seulement un impératif réglementaire, mais aussi un levier stratégique pour la performance des établissements financiers. Ainsi, une mise en œuvre rigoureuse des mécanismes de contrôle interne peut conduire à une meilleure résilience face aux défis économiques et aux enjeux de conformité.

### 1.3. Relation entre les mécanismes de gouvernance et l'efficacité du contrôle interne

La relation entre les mécanismes de gouvernance et l'efficacité du contrôle interne est un thème crucial dans le cadre de la transparence financière et de la responsabilité des entreprises. Pour que le système de contrôle interne soit véritablement efficace, il doit être aligné sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise. De nombreuses études montrent que les entreprises présentant des faiblesses dans leur contrôle interne affichent souvent des caractéristiques de gouvernance défailtantes (Saidou et Mayegle, 2024 ; Deh, 2024). Boubouh et Ghannim (2024) souligne que l'efficacité du contrôle interne est positivement corrélée aux changements au sein des conseils d'administration et des comités d'audit, suggérant que des structures de gouvernance dynamiques contribuent à renforcer l'efficacité du contrôle interne. L'indépendance du conseil d'administration est un facteur clé pour assurer une gouvernance efficace. Selon Adjibadé (2024), les administrateurs indépendants jouent un rôle fondamental en tant que contrôleurs des dirigeants, ce qui se traduit par une meilleure gestion des ressources de l'entreprise et une création de valeur pour les actionnaires. Abbadi (2024) renforce cette notion en affirmant que l'efficacité d'un conseil d'administration dépend de sa composition, préconisant que le nombre de membres internes doit être limité afin de garantir l'indépendance. Loukili et Essaber (2024) constatent que les conseils d'administration qui intègrent un pourcentage élevé d'administrateurs indépendants tendent à adopter des comportements plus favorables à la performance, ce qui renforce la confiance des investisseurs. Plus récemment, des études de Ben Abdennebi et al. (2024) montrent que l'indépendance du conseil d'administration est non seulement corrélée à l'efficacité du contrôle interne, mais joue également un rôle déterminant dans l'amélioration de la transparence des informations financières, facilitant ainsi une meilleure prise de décision par les parties prenantes. Cette transparence est essentielle pour renforcer la confiance des investisseurs et des autres acteurs du marché.

L'indépendance des membres du comité d'audit est tout aussi essentielle pour garantir la performance de ce dernier. Abbadi (2024) affirme que l'indépendance des membres, qui ne doivent avoir aucune relation économique ou familiale avec l'entreprise, est une meilleure pratique de gouvernance, car elle évite les conflits d'intérêts et favorise un examen objectif des états financiers. Cheng et al. (2019) montrent que les entreprises dont le comité d'audit est majoritairement composé d'administrateurs externes sont moins susceptibles de signaler des faiblesses importantes dans leur contrôle interne, car ces membres apportent une perspective indépendante et critique. Ashfaq et Rui (2019) confirment également que l'indépendance du

comité d'audit a un effet significativement positif sur l'efficacité du contrôle interne, renforçant ainsi la crédibilité des rapports financiers. Des recherches récentes, comme celles de Lemaire et al. (2024) ; Mdarbi et Rabani (2024) ainsi que Bellahi (2024), soulignent que la transparence et l'intégrité au sein du comité d'audit sont des facteurs cruciaux pour renforcer la confiance des parties prenantes, ce qui, à son tour, améliore l'efficacité du contrôle interne.

La qualité de l'audit externe est un autre élément fondamental influençant l'efficacité du contrôle interne. Des études antérieures montrent une association positive entre la qualité d'audit externe et l'efficacité du contrôle interne (Tchiengang Djofang et Tchagang, 2024). Bedard et al. (2009) constatent que les entreprises auditées par des cabinets réputés, souvent appelés les « BIG 4 », affichent des niveaux de contrôle interne plus élevés, car ces cabinets appliquent des normes rigoureuses et des méthodologies éprouvées. Ashfaq et Rui (2019) corroborent cette association en démontrant que la qualité de l'audit externe est positivement liée à l'efficacité du contrôle interne au Pakistan, suggérant que des audits de haute qualité permettent une meilleure identification des risques et des faiblesses. De plus, des études récentes de Khamis et al. (2024) révèlent que la qualité de l'audit externe est également liée à la préparation et à la réactivité des entreprises face aux risques, renforçant ainsi l'importance d'un audit de haute qualité pour la fiabilité du contrôle interne. Ainsi, une approche proactive en matière d'audit peut non seulement prévenir les erreurs, mais aussi favoriser une culture de responsabilité au sein de l'organisation.

La culture organisationnelle joue également un rôle crucial dans l'efficacité du contrôle interne. Une culture axée sur la transparence et l'intégrité favorise l'adhésion des employés aux politiques de contrôle, comme l'indiquent Chen et al. (2024). Miller et Xu (2023) notent que les entreprises ayant une culture organisationnelle forte sont mieux équipées pour gérer les risques, car leurs employés sont plus engagés et proactifs. Des études montrent que les entreprises qui encouragent une culture de responsabilité partagée et d'engagement des employés disposent généralement de systèmes de contrôle interne plus efficaces (Nguyen et al., 2022 ; Achibane et Barki, 2024 ; Ekra, 2024). Plus récemment, Tan et al. (2024) affirment que des valeurs organisationnelles solides, telles que la communication ouverte et la collaboration, sont essentielles pour créer un environnement propice à l'efficacité des contrôles internes, favorisant ainsi une meilleure gestion des erreurs et des anomalies.

L'intégration des outils numériques dans les systèmes de contrôle interne représente une opportunité significative pour améliorer leur efficacité. Des technologies telles que l'analyse de données et l'intelligence artificielle permettent d'identifier rapidement les anomalies et

d'améliorer la transparence des informations financières, comme le souligne Houndjo (2021). Selon Chen et al. (2024), l'adoption d'outils numériques dans les processus de contrôle renforce la surveillance et la réactivité face aux risques, car ces outils permettent une analyse en temps réel et une meilleure utilisation des données. Les recherches de Dufour et al. (2024) mettent également en évidence comment l'utilisation de plateformes numériques facilite la collecte et l'analyse des données, permettant ainsi une meilleure prise de décision et une plus grande efficacité des contrôles internes. Ces avancées technologiques constituent donc un levier crucial pour optimiser l'efficacité du contrôle interne.

Un aspect souvent négligé dans l'analyse de l'efficacité du contrôle interne est l'importance de la formation continue des employés. Une formation adéquate permet aux employés de comprendre non seulement les politiques et procédures de contrôle interne, mais aussi l'importance de leur rôle dans la prévention des erreurs et des fraudes. Houndjo (2021) plaide pour une approche proactive en matière de développement des compétences, soulignant que des employés bien formés sont plus susceptibles de reconnaître les signaux d'alerte et de signaler les anomalies. De plus, une culture d'apprentissage continu favorise un environnement où les employés se sentent valorisés et responsabilisés, ce qui peut conduire à une plus grande adhésion aux politiques de contrôle interne. Chen et al. (2024) ajoutent que l'engagement des employés dans des programmes de formation réguliers peut également renforcer la confiance et la collaboration au sein des équipes, essentiels pour une gestion efficace des risques. En intégrant des éléments de formation continue dans leur stratégie, les entreprises peuvent non seulement améliorer l'efficacité de leur contrôle interne, mais aussi créer un environnement de travail plus dynamique et réactif (Boubouh et Ghannim, 2024).

Dans cette perspective, nous formulons les hypothèses suivantes :

***H1 : L'indépendance du conseil d'administration a une influence positive sur l'efficacité du contrôle interne.***

***H2 : Il existe un lien positif entre l'indépendance du comité d'audit et l'efficacité du contrôle interne.***

***H3 : La qualité de l'audit externe est associée positivement à l'efficacité du contrôle interne.***

***H4 : Une culture organisationnelle forte améliore l'efficacité du contrôle interne.***

***H5 : L'intégration d'outils numériques dans les systèmes de contrôle interne renforce leur efficacité.***

***H6 : La formation continue des employés améliore l'efficacité du contrôle interne.***

**Tableau N°1 : Mécanismes de gouvernance et efficacité du contrôle interne**

Variables	Auteurs et Années	Idées Essentielles
Indépendance du conseil d'administration	Saidou et Mayegle (2024) ; Deh (2024)	Les administrateurs indépendants contrôlent efficacement les dirigeants.
	Loukili et Essaber (2024)	L'efficacité du contrôle interne dépend de la composition indépendante du conseil.
	Abbadi (2024) ; Bellahi (2024)	Relation positive entre indépendance du conseil et efficacité du contrôle interne.
	Ben Abdennebi et al. (2024)	L'indépendance du conseil améliore la transparence financière.
Indépendance du comité d'audit	Adjibadé (2024)	L'indépendance est une meilleure pratique de performance.
	Cheng et al. (2019)	Moins de signalement de faiblesses avec un comité majoritairement externe.
	Ashfaq & Rui (2019)	L'indépendance du comité d'audit affecte positivement l'efficacité du contrôle interne.
	Lemaire et al. (2024)	Transparence au sein du comité renforce la confiance des parties prenantes.
Qualité de l'audit externe	Loukili et Essaber (2024)	Association positive entre qualité d'audit et efficacité du contrôle interne.
	Tchiengang Djofang et Tchagang (2024)	Audits par les « BIG 4 » améliorent l'efficacité du contrôle interne.
	Ashfaq & Rui (2019)	Qualité d'audit externe positivement associée à l'efficacité du contrôle interne.
	Khamis et al. (2024)	La qualité de l'audit renforce la préparation face aux risques.
Culture organisationnelle	Chen et al. (2024)	Culture de transparence et d'intégrité favorise l'adhésion aux politiques de contrôle.
	Miller et Xu (2023) ; Ekra (2024)	Culture forte permet une meilleure gestion des risques.
	Nguyen et al. (2022) ; Achibane et Barki (2024)	Culture d'engagement améliore l'efficacité du contrôle interne.
	Tan et al. (2024)	Valeurs organisationnelles solides favorisent l'efficacité des contrôles internes.
Outils numériques	Houndjo (2021) ; Mdarbi et Rabani (2024)	Intégration des outils numériques améliore la surveillance et la réactivité.
	Chen et al. (2024)	Adoption d'outils numériques renforce l'efficacité des contrôles internes.
	Dufour et al. (2024)	Utilisation de plateformes numériques facilite la collecte et l'analyse des données.
Formation continue des employés	Houndjo (2021)	Formation adéquate permet aux employés de mieux comprendre leur rôle dans le contrôle.
	Chen et al. (2024)	Engagement dans des programmes de formation renforce la confiance et la collaboration.
	Boubouh et Ghannim (2024)	Intégration de la formation continue améliore l'efficacité du contrôle et crée un environnement dynamique.

Source : Adapté de la littérature

## 1.4. Cadre théorique

- **Théorie de l'agence**

La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976), constitue un cadre analytique indispensable pour comprendre les relations contractuelles au sein des organisations. Elle se concentre sur l'interaction entre le principal, qui délègue des tâches, et l'agent, qui agit en son nom. Cette relation est particulièrement pertinente dans le secteur financier, où la dissociation entre propriété et contrôle peut engendrer des conflits d'intérêts, soulevant des enjeux significatifs pour la gouvernance et la performance des entreprises.

Un des apports majeurs de cette théorie est l'identification des conflits d'intérêts qui peuvent surgir dans cette dynamique. Les agents, motivés par des intérêts personnels, peuvent adopter des comportements opportunistes qui compromettent les objectifs de l'organisation. Pour atténuer ces risques, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces. Par exemple, des systèmes de rémunération basés sur la performance, intégrant des indicateurs mesurables, peuvent inciter les agents à agir dans le sens des intérêts des principaux, réduisant ainsi les asymétries d'information.

Le rôle des conseils d'administration est également fondamental dans ce contexte. Ces instances de gouvernance doivent superviser les agents et garantir que les décisions stratégiques soient alignées avec les attentes des actionnaires. Pour être efficaces, les conseils doivent promouvoir une culture de transparence et de responsabilité, essentielles pour renforcer la confiance des investisseurs. Une gouvernance robuste non seulement protège les intérêts des actionnaires, mais favorise aussi une ambiance d'intégrité et de responsabilité, indispensable à la pérennité de l'organisation.

L'analyse des coûts d'agence constitue un autre élément clé de la théorie. Ces coûts, qui englobent les ressources consacrées à la surveillance et à la conformité des actions des agents, peuvent inclure des rémunérations pour les auditeurs externes, des investissements dans des systèmes de contrôle interne, et des dépenses liées à la formation des agents. Une gestion stratégique de ces coûts est cruciale pour maximiser la valeur pour les actionnaires tout en maintenant une performance élevée. Les entreprises doivent donc développer des approches innovantes pour minimiser ces coûts sans compromettre l'efficacité des mécanismes de contrôle.

Les implications de la théorie s'étendent également à la réglementation et à la supervision des établissements financiers. Elle justifie l'instauration de normes de gouvernance rigoureuses et d'exigences de transparence accrues pour protéger les investisseurs contre les comportements

opportunistes. Dans des contextes comme celui du Bénin, où des défis économiques et institutionnels peuvent exacerber les problèmes de gouvernance, une réglementation stricte est essentielle. Elle renforce non seulement la confiance des investisseurs, mais contribue également à la stabilité globale du système financier.

Enfin, la théorie de l'agence a engendré de nombreuses recherches empiriques, mettant en lumière l'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des entreprises. Des études récentes montrent que les entreprises qui adoptent des pratiques de gouvernance robustes et des contrôles internes rigoureux affichent généralement de meilleures performances financières (Dupont et Martin, 2023 ; Ben Abdennebi et al., 2024 ; Boubouh et Ghannim, 2024 ; Chen et al., 2024 ; Dufour et al., 2024). Dans le contexte des établissements financiers au Bénin, l'amélioration des mécanismes de gouvernance et des contrôles internes se traduit par une efficacité opérationnelle accrue (Nguyen et Bouchard, 2024). Cette dynamique favorise un environnement économique stable et attractif pour les investisseurs, stimulant ainsi la croissance économique et le développement durable (Leroux et al., 2023).

- **Théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes, formulée par Freeman (1984), réinvente la gestion d'entreprise en intégrant les intérêts de tous les acteurs concernés. Contrairement à une approche traditionnelle axée sur la maximisation des profits pour les actionnaires, cette théorie souligne que la réussite d'une organisation dépend de sa capacité à équilibrer les attentes et les besoins de divers groupes, notamment les employés, les clients, les fournisseurs, les créanciers, les communautés locales et les actionnaires. Cette perspective holistique favorise une vision intégrée et responsable de la gouvernance d'entreprise, essentielle dans un contexte économique en évolution rapide.

L'un des apports majeurs de cette théorie est la reconnaissance de la diversité des intérêts en jeu. Les entreprises, en prenant en compte les préoccupations variées de leurs parties prenantes, sont amenées à adopter des pratiques commerciales éthiques et durables. Cela nécessite l'établissement de mécanismes de gouvernance robustes, capables de répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe. Par exemple, les établissements financiers, en intégrant les attentes de leurs clients et de la communauté, peuvent développer des produits et services qui non seulement répondent aux besoins immédiats, mais contribuent également à un développement économique durable. Une telle approche favorise un environnement d'affaires plus équitable et inclusif.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) émerge comme un autre aspect central de cette approche. En alignant leurs activités avec les attentes sociétales, les entreprises renforcent leur réputation et leur légitimité. Cela va au-delà d'initiatives philanthropiques ; il s'agit d'une transformation des processus internes et des politiques qui intègrent des objectifs sociaux et environnementaux dans la stratégie d'entreprise. Dans le contexte actuel, où la pression pour des comportements éthiques et durables est croissante, les entreprises qui adoptent une approche proactive en matière de RSE peuvent non seulement se différencier sur le marché, mais aussi bâtir des relations de confiance avec leurs parties prenantes.

Un autre apport significatif de la théorie est la promotion d'une communication ouverte et d'un dialogue constructif entre l'entreprise et ses divers acteurs. En établissant des canaux de communication transparents, les entreprises peuvent mieux comprendre les préoccupations de leurs parties prenantes et ajuster leurs stratégies en conséquence. Cette approche favorise une plus grande réactivité face aux enjeux émergents et contribue à renforcer la confiance, essentielle dans un environnement économique incertain. Une communication efficace améliore également le contrôle interne et la gouvernance, permettant une identification rapide des risques et des opportunités. Cela est particulièrement crucial dans le secteur financier, où la transparence et la confiance sont des piliers de la relation avec les clients.

La théorie des parties prenantes influence également le processus décisionnel au sein des entreprises. En intégrant les perspectives et les attentes des parties prenantes, les entreprises sont en mesure de prendre des décisions plus éclairées et équilibrées. Cela contribue à réduire les conflits potentiels, car les parties prenantes se sentent valorisées et impliquées dans le processus. Une approche collaborative dans la prise de décision améliore non seulement l'efficacité des contrôles internes, mais optimise également la gestion des ressources et des risques. Par exemple, dans les établissements financiers, une telle pratique peut conduire à des décisions stratégiques qui favorisent la croissance tout en préservant la stabilité économique.

Un aspect supplémentaire à considérer est l'influence de la théorie des parties prenantes sur la durabilité et la résilience des entreprises, particulièrement dans des contextes économiques fragiles comme celui du Bénin. En cultivant des relations à long terme avec les parties prenantes, les entreprises sont mieux préparées à faire face aux crises et aux défis. Celles qui adoptent une stratégie intégrant les intérêts des parties prenantes construisent un capital social solide, renforçant ainsi leur légitimité et leur confiance auprès des acteurs locaux. Dans un environnement en constante mutation, cette approche est essentielle pour maintenir la réputation des entreprises et assurer leur pérennité.

## 2. Méthodologie de recherche

Cette section présente la méthodologie de recherche à travers la procédure de réalisation de l'étude et le traitement des données. Afin d'atteindre des résultats fiables et de vérifier les hypothèses de recherche, il est essentiel de suivre une méthodologie rigoureuse pour la collecte et le traitement des informations. La méthodologie de recherche constitue un instrument fondamental dans l'exécution de toute étude scientifique. Elle décrit les démarches adoptées, précise les outils de collecte de données utilisés et détaille les techniques de traitement mises en œuvre.

La population mère de notre recherche est constituée de l'ensemble des établissements financiers au Bénin, estimés à environ 200. Nous avons choisi un échantillon de 150 établissements financiers par un échantillonnage stratifié, afin de garantir une représentativité des différentes catégories d'établissements. L'enquête se concentre sur les dirigeants siégeant au conseil d'administration et ceux impliqués dans les activités de contrôle interne.

Les techniques de collecte de données comprennent principalement une enquête par questionnaire et des entretiens semi-structurés avec les dirigeants des établissements financiers. Le questionnaire, conçu pour être clair et concis, aborde des aspects clés tels que les mécanismes de gouvernance, incluant l'indépendance du conseil d'administration, l'indépendance du comité d'audit, la qualité de l'audit externe, la culture organisationnelle, les outils numériques et la formation continue des employés, ainsi que l'efficacité du contrôle interne, évaluée à travers les perceptions des dirigeants. De plus, des facteurs contextuels comme la taille de l'établissement et le type d'activité sont également pris en compte. La durée des entretiens est estimée à environ 30 minutes, permettant une discussion approfondie sur les sujets abordés.

Les données collectées sont principalement analysées à l'aide du logiciel SPSS 23. Nous utilisons des tris à plat pour décrire les variables de l'étude et, pour examiner l'intensité du lien entre les mécanismes de gouvernance et l'efficacité du contrôle interne, nous recourons à l'analyse de la covariance. Cette méthode combine les techniques de l'analyse de variance et de la régression, ce qui est particulièrement pertinent lorsque la variable dépendante est quantitative et que les variables explicatives sont mixtes. Elle permet également d'éliminer les erreurs systématiques qui pourraient biaiser les résultats.

Le modèle empirique de recherche est fondé sur les travaux de Adjibadé (2024) ; Abbad (2024) ; Godonou (2024) ; Lemaire et al. (2024) ; Mdarbi et Rabani (2024) ; Bellahi (2024), Boubouh et Ghannim (2024), ainsi que Deh (2024). Les variables exogènes des mécanismes

de gouvernance incluent l'indépendance du conseil d'administration, l'indépendance du comité d'audit, la qualité de l'audit externe, la culture organisationnelle, les outils numériques, la formation continue des employés et d'autres facteurs pertinents. Nous utilisons un modèle de régression logistique binaire pour analyser l'influence de ces mécanismes sur l'efficacité du contrôle interne. La forme théorique du modèle est :  $EFFCI = \alpha_0 + \alpha_1 INDCA + \alpha_2 INDCAU + \alpha_3 QUAAE + \alpha_4 CULORGA + \alpha_5 OUTILNUM + \alpha_6 FORMCE + \alpha_7 EXPFCAU + \alpha_8 FRERCA + \mu$  où  $EFFCI$  est une variable métrique et désigne l'efficacité du contrôle interne. Avec  $X_i$ , les variables explicatives ;  $\alpha_0$ , le terme constant ;  $\alpha_i$ , les coefficients de la régression et  $\mu$ , le terme d'erreur. La caractérisation des variables, leurs mesures, les auteurs et leurs signes sont consignées dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau N°2 : Description des variables de recherche**

VARIABLES	Nature	Modalités	Signes attendus
EFFCI	Qualitative binaire	Si Oui = 1 ; Si Non = 0	+
INDCA	Qualitative binaire	Si Oui = 1 ; Si Non = 0	+
INDCAU	Qualitative binaire	Si Oui = 1 ; Si Non = 0	+
QUAAE	Qualitative binaire	Si Oui = 1 ; Si Non = 0	+
CULORGA	Qualitative binaire	Si Oui = 1 ; Si Non = 0	+
OUTILNUM	Qualitative binaire	Si Oui = 1 ; Si Non = 0	+
FORMCE	Qualitative binaire	Si Oui = 1 ; Si Non = 0	+
EXPFCAU	Qualitative binaire	Si Oui = 1 ; Si Non = 0	+/-
FRERCA	Qualitative binaire	Si Oui = 1 ; Si Non = 0	+/-
SEXE	Qualitative binaire	F = 1 ; M = 0	+/-

Source : Adapté de la littérature

Un aspect crucial de cette méthodologie réside dans l'intégration de diverses perspectives au sein de l'échantillon. En procédant à un échantillonnage stratifié, nous assurons que les différentes catégories d'établissements financiers, qu'il s'agisse de banques, de microfinances ou d'institutions de crédit, sont adéquatement représentées. Cela nous permet d'observer comment les mécanismes de gouvernance peuvent varier non seulement d'un type d'établissement à un autre, mais également en fonction de leur taille et de leur ancienneté. Une telle approche permet d'apporter une nuance à notre analyse, en considérant les spécificités contextuelles qui influencent la dynamique de gouvernance et de contrôle interne.

L'importance de la validation des résultats ne saurait être sous-estimée. Après l'analyse des données, nous prévoyons d'organiser des ateliers de restitution avec les participants et d'autres acteurs clés du secteur financier. Ces ateliers auront pour but de discuter des résultats préliminaires et de recueillir des retours d'expérience, permettant ainsi d'affiner notre interprétation des données. Cette démarche participative renforce la légitimité de notre étude

et contribue à l'appropriation des conclusions par les acteurs concernés, facilitant ainsi la mise en œuvre de recommandations pertinentes pour améliorer les pratiques de gouvernance dans le secteur financier au Bénin.

En outre, la méthodologie adoptée s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue. Nous prévoyons d'effectuer une réévaluation périodique des outils de collecte et des méthodes d'analyse afin d'assurer leur pertinence face aux évolutions du secteur financier. Cette démarche proactive nous permettra d'ajuster notre approche en fonction des retours des participants et des tendances émergentes, garantissant ainsi que notre recherche demeure à la fois actuelle et applicable. De plus, cette flexibilité dans la méthodologie renforce notre capacité à répondre aux besoins spécifiques des établissements financiers.

Cette méthodologie rigoureuse et systématique garantit la validité et la fiabilité des résultats obtenus. En intégrant des approches quantitatives et qualitatives, elle permet une compréhension approfondie des interactions entre les mécanismes de gouvernance et l'efficacité du contrôle interne. De plus, l'utilisation d'un échantillonnage stratifié assure une diversité des perspectives, renforçant ainsi la portée et l'applicabilité des conclusions de cette recherche. Cette approche holistique est essentielle pour éclairer les pratiques de gouvernance dans le secteur financier au Bénin et pour contribuer à l'amélioration des mécanismes de contrôle interne.

### **3. Résultats et discussion**

#### **3.1. Résultats de la recherche**

- **Test de corrélation sur les variables exogènes de recherche**

Le test de corrélation a été réalisé pour évaluer les relations entre les variables exogènes incluses dans notre modèle de recherche. Les résultats montrent que tous les coefficients de corrélation sont significativement faibles, étant tous inférieurs à 0,8. Cela indique qu'il n'existe pas de multicolinéarité problématique entre ces variables.

L'absence de multicolinéarité est cruciale pour garantir la fiabilité de nos estimations. En effet, lorsque les variables indépendantes sont fortement corrélées, cela peut entraîner des instabilités dans les coefficients de régression, rendant les résultats difficiles à interpréter. Par conséquent, le fait que nos coefficients soient en dehors de cette plage critique nous permet de passer à l'estimation du modèle de régression en toute confiance, sachant que nos résultats seront plus robustes et interprétables.

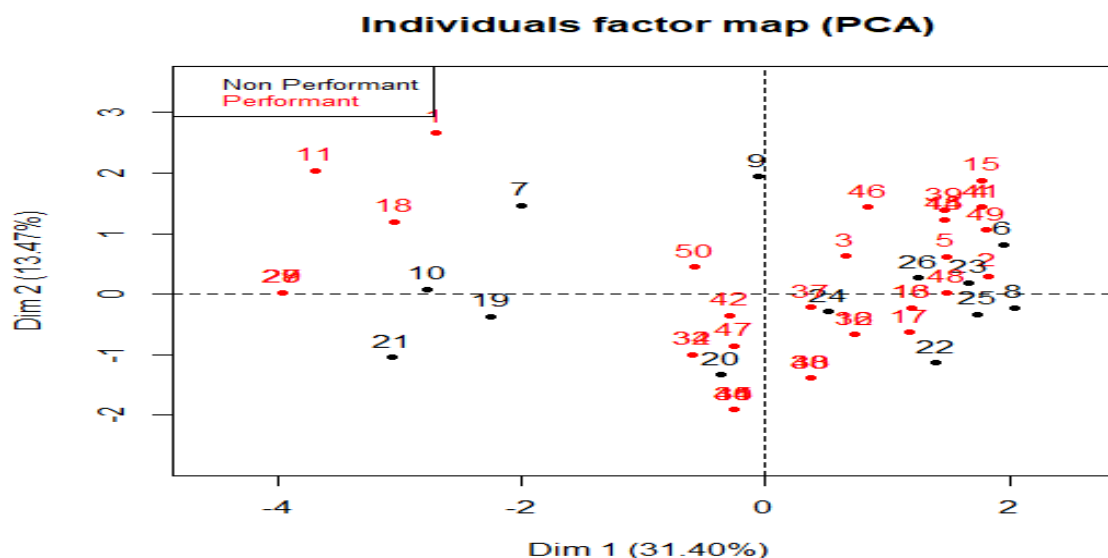
**Tableau N° 3 : Matrice de multi colinéarité**

Caractéristiques	EFFCI	INDCA	INDCAU	QUAAE	CULORGA	OUTILNUM	FORMCE	EXPFC AU	FRERCA	SEXE
EFFCI	<b>1</b>									
INDCA	,412**	<b>1</b>								
INDCAU	,213**	,312*	<b>1</b>							
QUAAE	,130*	-,045	,123	<b>1</b>						
CULORGA	,142*	-,032	,032	,365**	<b>1</b>					
OUTILNUM	-,012	-,032	,115*	,294**	,089	<b>1</b>				
FORMCE	,241**	,345*	,312**	-,142*	-,231**	,052	<b>1</b>			
EXPFC AU	,270**	,312*	,132	-,048	-,071	,062	,425**	<b>1</b>		
FRERCA	-,052	-,015	,174**	-,042	,032	,012	,214**	,193**	<b>1</b>	
SEXE	,312**	,162*	,123	,324**	,371**	,081	-,123*	,0412	,041	<b>1</b>

Source : Résultats des estimations

Le graphique ci-dessous illustre l'analyse en composantes multiples (ACM) des perceptions des agents concernant l'efficacité du contrôle interne, réparties en deux catégories : « performant » et « non performant ». Cette analyse met en lumière une dualité dans les appréciations des agents vis-à-vis des mécanismes de gouvernance en relation avec le contrôle interne. D'une part, un nombre significatif d'enquêtés reconnaît que ces mécanismes contribuent de manière positive à l'efficacité du contrôle interne. D'autre part, certains agents soulignent que les mécanismes de gouvernance ne sont pas les seules variables influençant cette efficacité au sein des établissements financiers. Le graphique présente un récapitulatif clair de ces perceptions, permettant ainsi d'identifier les points de vue variés sur l'influence des mécanismes de gouvernance en relation avec le contrôle interne.

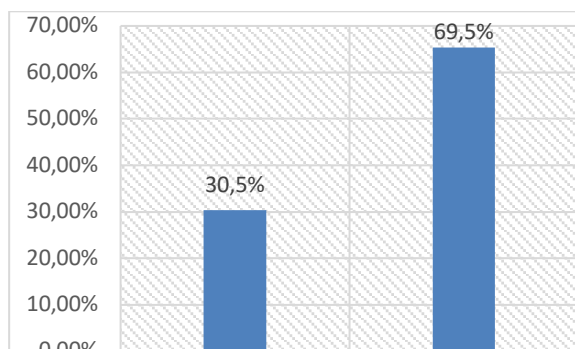
**Figure N° 1 : Analyse en Composantes Multiples (ACM) sur la perception en lien avec l'efficacité du contrôle interne des établissements financiers au Bénin**



Source : Résultats des estimations

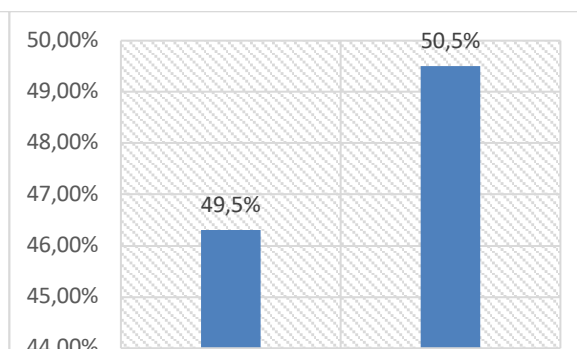
• **Évolution graphique des variables d'intérêt de recherche**

Les graphiques ci-dessous illustrent l'évolution de certaines variables de recherche. Il ressort que la majorité des enquêtés ont exprimé un avis favorable concernant ces variables. En particulier, l'indépendance du conseil d'administration et celle du comité d'audit ont été approuvées par respectivement 69,5 % et 50,5 % des agents interrogés. Cela permet de conclure à un impact significatif de ces indicateurs sur l'efficacité du contrôle interne.



Graphique N°1 : Indépendance du conseil d'administration

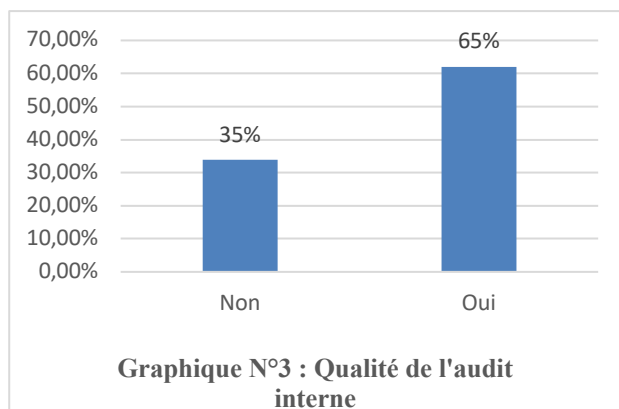
Source : Résultats des estimations



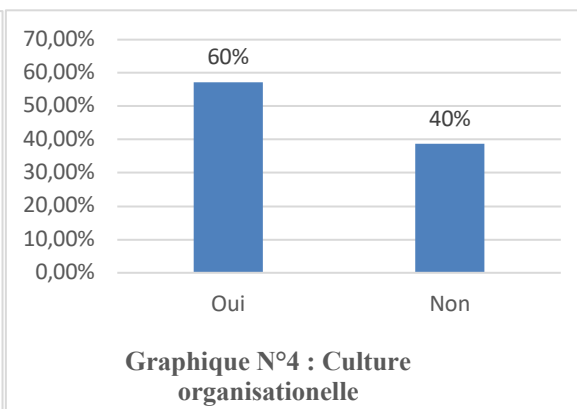
Graphique N°2 : Indépendance du comité d'audit

Source : Résultats des estimations

Les graphiques ci-dessous illustrent l'évolution de certaines variables de recherche. Il en ressort que la majorité des enquêtés ont une perception favorable de ces variables. En particulier, des indicateurs tels que la qualité de l'audit externe et la culture organisationnelle ont obtenu l'assentiment de respectivement 65 % et 60 % des agents interrogés. Ces résultats suggèrent un impact significatif de ces indicateurs sur l'efficacité du contrôle interne dans les établissements financiers.



Source : Résultats des estimations.



Source : Résultats des estimations

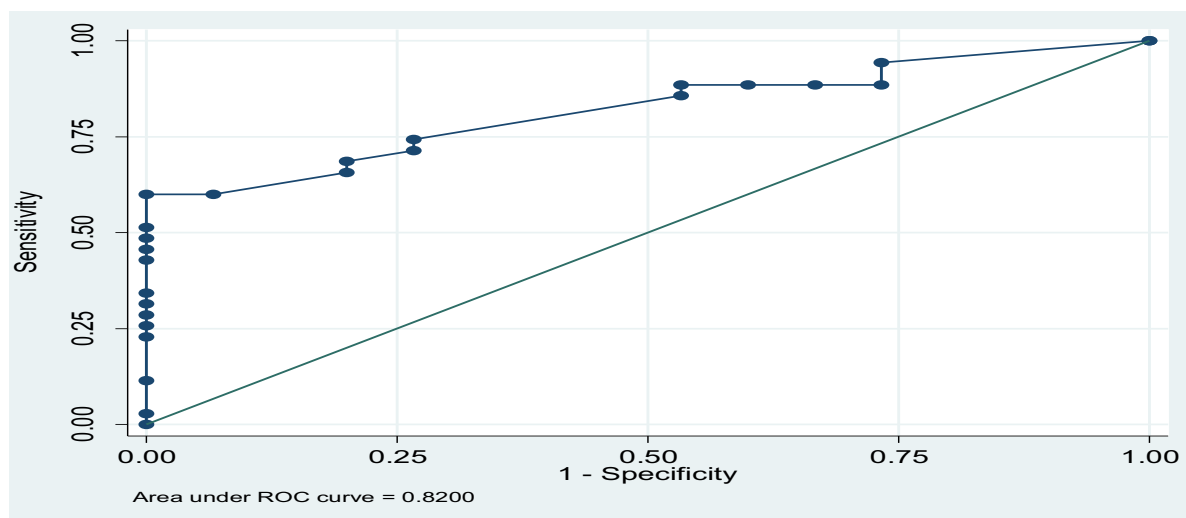
- **Déterminants de l'efficacité du contrôle interne en lien avec les mécanismes de gouvernance**

Cette section est consacrée à l'évaluation de la validation et de la qualité prédictive du modèle utilisé pour analyser l'efficacité du contrôle interne en relation avec les mécanismes de gouvernance. La courbe LROC est un outil essentiel dans ce contexte, car elle permet d'évaluer la performance d'un modèle de classification.

Il est important de noter que la courbe LROC se situe au-dessus de la première bissectrice, ce qui indique que le modèle possède un pouvoir prédictif élevé. En d'autres termes, cela signifie que le modèle est capable de distinguer efficacement entre les cas positifs et négatifs, ce qui est crucial pour garantir que les décisions prises sur la base des résultats sont fondées sur des données fiables.

La figure ci-dessous illustre cette courbe d'évaluation. La proximité de la courbe par rapport au coin supérieur gauche du graphique représente une performance optimale, tandis que toute déviation vers la droite ou vers le bas indiquerait une diminution de l'efficacité prédictive. Grâce à cette évaluation, nous pouvons conclure que le modèle est globalement bon et qu'il fournit des indications précieuses sur les facteurs qui influencent l'efficacité du contrôle interne au sein des établissements financiers.

Figure N°2 : Courbe d'évaluation de la qualité prédictive du modèle



Source : Résultats des estimations

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse des déterminants de l'efficacité du contrôle interne dans les établissements financiers. L'examen des coefficients individuels des variables de recherche révèle que les principaux déterminants de cette efficacité, en lien avec les mécanismes de gouvernance, incluent notamment : INDCA, INDCAU, QUAAE, CULORGA, OUTILNUM et FORMCE. Ces variables jouent un rôle crucial dans la compréhension des facteurs influençant l'efficacité du contrôle interne, soulignant l'importance d'une gouvernance solide au sein des institutions financières.

Tableau N°4 : Récapitulatif des résultats du modèle logistique d'analyse

Variables	Coefficient	Erreurs standard	P>z	[95% Conf.]
INDCA	0.789**	0.3253	0.0120	-0.12521
INDCAU	0.485**	0.3125	0.0012	-0.12575
QUAAE	0.896***	0.1254	0.0120	-1.12567
CULORGA	0.896**	0.2561	0.0411	-0.225487
OUTILNUM	1.253***	0.4522	0.0002	0.125475
FORMCE	1.012*	0.5125	0.0022	0.381125
EXPFCU	-0.025	0.7584	0.0020	-0.12478
FRERCA	-0.123	0.4251	0.3240	-1.04457
SEXE	-0.867	0.3502	0.0000	1.15478
LR Khi-deux (ddl)	80,98(12) ***			
Pseudo R <sup>2</sup>	0.4536			
Aire sous la courbe ROC	0.8200			
Nombre d'observations	150			

Source : Résultats des estimations

\*\*\* significatif au seuil de 1% ( $p < 0,01$ ) ; \*\* significatif au seuil de 5% ( $p < 0,05$ ) ; \* significatif au seuil de 10% ( $p < 0,10$ ).

Pour mieux évaluer l'influence des variables explicatives sur la probabilité d'une efficacité du contrôle interne au sein des établissements financiers, nous avons réalisé une analyse des ODD RATIOS des variables intégrées dans notre modèle. Les résultats de cette analyse sont présentés ci-dessous :

**Tableau N°5 : Récapitulatif du test de ODD RATIOS**

Variables	ODD RATIOS	Erreurs standard robustes	P>z	[95% Conf.]
INDCA	2.0810	0.3221	0.012021	-0.12521
INDCAU	2.8020	0.3112	0.001212	-0.12575
QUAAE	0.7110	0.1215	0.012001	-1.12567
CULORGA	0.9570	0.2545	0.041101	-0.225487
OUTILNUM	4.4230	0.4512	0.000212	0.125475
FORMCE	3.8870	0.5145	0.002201	0.381125
EXPFCAU	2.0460	0.7547	0.002012	-0.12478
FRERCA	0.7010	0.4245	0.324002	-1.04457
SEXE	6.4720	0.3502	0.000000	1.15478
Pseudo R <sup>2</sup>	0.2436			
Prob > chi <sup>2</sup>	0.0000			
Nombre d'observations	150			

Source : Résultats des estimations

Les résultats de calcul des ODD RATIOS indiquent que :

- **Indépendance du conseil d'administration (INDCA)** : Les établissements financiers qui adoptent une structure d'indépendance pour leur conseil d'administration ont 2,0810 fois plus de chances d'améliorer leur efficacité en matière de contrôle de gestion par rapport à ceux qui n'en disposent pas. Cette indépendance favorise une prise de décision plus objective, minimise les conflits d'intérêts et renforce la transparence, ce qui est essentiel pour une gouvernance efficace.
- **Indépendance du comité d'audit (INDCAU)** : Les établissements qui assurent l'indépendance de leur comité d'audit présentent 2,8020 fois plus de chances d'avoir un système de contrôle interne efficace. Cela souligne l'importance d'un comité d'audit libre de toute influence externe, permettant ainsi une évaluation impartiale des processus financiers et une meilleure identification des risques potentiels.
- **Qualité de l'audit externe (QUAAE)** : Les établissements financiers qui bénéficient d'une qualité d'audit externe inférieure (1/0,7110 fois moins de chances d'atteindre une efficacité du contrôle interne) mettent en évidence l'importance d'audits externes

rigoureux. Cela suggère que des audits de haute qualité renforcent la confiance dans les systèmes de contrôle interne et sont essentiels pour maintenir une gestion financière solide.

- **Culture organisationnelle (CULORGA)** : Un Odds Ratio de 0,9570 indique que les établissements avec une culture organisationnelle moins favorable ont légèrement moins de chances de réussir en matière de contrôle interne. Cela implique que des valeurs et des normes partagées au sein de l'organisation sont cruciales pour encourager des comportements éthiques et responsables, favorisant ainsi un environnement de contrôle efficace.
- **Outils numériques (OUTILNUM)** : Avec un Odds Ratio de 4,4230, les établissements qui intègrent des outils numériques dans leurs opérations ont considérablement plus de chances d'atteindre une efficacité dans leurs contrôles internes. Cela souligne l'importance de la technologie dans l'automatisation des processus, l'amélioration de la précision des données et la possibilité de surveiller en temps réel les performances financières.
- **Formation continue des employés (FORMCE)** : Un Odds Ratio de 3,8870 indique que les établissements qui investissent dans la formation continue de leurs employés ont également plus de chances de disposer d'un système de contrôle interne efficace.

### 3.2. Discussion

Cette étude a mis en lumière une relation positive et significative entre les mécanismes de gouvernance d'entreprise et l'efficacité du contrôle interne des établissements financiers au Bénin. Il est essentiel que les administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration jouent un rôle crucial dans le contrôle des dirigeants, favorisant ainsi une gestion optimale et durable des établissements financiers (Loukili et Essaber, 2024). Ces administrateurs externes, dotés d'une expertise managériale approfondie, ont les incitations nécessaires pour promouvoir des pratiques de gouvernance robustes afin de créer de la valeur. Tchiengang Djofang et Tchagang (2024) soulignent que l'efficacité du conseil d'administration est étroitement liée à son indépendance par rapport à la direction générale. Pour maximiser la performance de l'entreprise, il est recommandé que le dirigeant soit le seul membre interne, tandis que tous les autres administrateurs doivent être externes. Cette configuration permet aux administrateurs externes de surveiller plus efficacement le management et de protéger les intérêts des actionnaires (Goter, 2024 ; Fotso et al., 2024).

L'indépendance du conseil d'administration est non seulement associée à l'efficacité du contrôle interne, mais elle est également fondamentale pour améliorer la transparence des informations financières (Bellahi, 2024). De plus, l'indépendance des membres du comité d'audit constitue un critère clé pour évaluer son efficacité. Les membres de ce comité doivent être indépendants, sans relations économiques ou familiales avec l'entreprise, afin de garantir une supervision objective (Abbadi, 2024 ; Achibane et Barki, 2024). Alami (2024) renforce cette idée en indiquant que des comités d'audit majoritairement composés d'administrateurs externes sont plus performants. Cette indépendance contribue à réduire les risques de conflits d'intérêts et à améliorer la transparence des processus décisionnels (Dhoumi et al., 2024).

Concernant la qualité de l'audit externe, la littérature démontre une association significative entre celle-ci et l'efficacité du contrôle interne. Des audits réalisés par des cabinets « BIG 4 » sont corrélés à une meilleure performance des établissements financiers (Adjibadé, 2024).

Enfin, l'intégration de la formation continue des employés dans la stratégie d'entreprise est un aspect crucial souvent négligé. Houndjo (2021) et Chen et al. (2024) affirment qu'une formation adéquate permet aux employés de mieux reconnaître les signaux d'alerte et de signaler les anomalies, renforçant ainsi l'efficacité du contrôle interne. En cultivant une culture d'apprentissage continu, les entreprises peuvent établir un environnement de travail dynamique et réactif, propice à l'innovation et à l'amélioration des processus (Boubouh et Ghannim, 2024 ; Bellahi, 2024 ; Bal et Jaouhari, 2024 ; Belbouli et Touhami, 2024).

## **Conclusion**

Cette recherche vise à analyser l'influence des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité du contrôle interne des établissements financiers au Bénin. A travers notre modèle de régression logistique, nous avons démontré que ces mécanismes exercent une influence significative et positive sur l'efficacité du contrôle interne.

Sur le plan théorique, notre étude enrichit la littérature existante en clarifiant les interactions complexes entre l'indépendance du conseil d'administration, l'indépendance du comité d'audit, la qualité de l'audit externe, la culture organisationnelle, les outils numériques et la formation continue des employés. En présentant un cadre explicatif, nous avons mis en évidence comment ces éléments interagissent pour renforcer le contrôle interne et garantir la transparence financière.

D'un point de vue méthodologique, l'utilisation d'un modèle de régression logistique pour explorer ces relations offre une approche novatrice qui pourrait servir de référence pour de futures recherches. Un élargissement de l'échantillon permettra d'approfondir cette analyse et

de valider les résultats obtenus, tout en tenant compte des spécificités contextuelles des établissements financiers dans d'autres régions.

Sur le plan managérial, nos résultats soulignent l'importance d'un soutien stratégique de la direction générale pour les contrôleurs de gestion et les auditeurs internes, favorisant ainsi une collaboration efficace avec le personnel opérationnel. En adoptant une approche proactive et en intégrant la formation continue dans leurs pratiques, les établissements financiers peuvent non seulement renforcer l'efficacité de leur contrôle interne, mais aussi améliorer leur performance globale et leur résilience face aux défis du marché.

Cependant, cette recherche présente certaines limites, notamment en ce qui concerne la taille de l'échantillon, qui pourrait être augmentée pour des analyses plus robustes. De futures recherches devraient également explorer des modèles de gestion axés sur les résultats, afin d'améliorer l'efficacité du contrôle interne. Ces pistes prometteuses pourraient non seulement enrichir la compréhension des mécanismes de gouvernance, mais aussi contribuer à l'élaboration de meilleures pratiques adaptées à un environnement en constante évolution. L'intégration de ces éléments dans la stratégie des établissements financiers pourrait transformer leur approche du contrôle interne, les préparant ainsi à relever efficacement les défis futurs et à s'adapter aux évolutions du marché, tout en favorisant une culture d'innovation et de responsabilité qui soutient leur croissance durable, et en renforçant leur compétitivité dans un environnement financier de plus en plus complexe.

### **Bibliographie**

Abbadi, A. (2024) : « Renforcement du contrôle interne dans les établissements financiers à l'ère du digital ». *Pratique du Droit, de la Politique, de l'Economie, de la Gestion et des Finances*, 1(2), 1-8. Hal-04637834.

Achibane, M. et Barki, C. (2024) : « L'impact de la réglementation prudentielle sur le comportement des banques marocaines : une analyse post-réforme de 2014 ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 7(4), 1144- 1178.

Adjibadé, H.S. (2024) : « Analyse de l'efficacité des mécanismes de contrôle des banques au Bénin ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5), 1-21.

Alami, Y. (2024) : « Gouvernance et performance financière des institutions financières cotées au Maroc ». *International Journal of Trade and Management* 1(3), 91-110.

Ashfaq, A. & Rui, Y. (2019) : « L'impact de l'indépendance du comité d'audit sur l'efficacité du contrôle interne ». *International Journal of Auditing*, 23(1), 45-60.

- Bal, M. et Jaouhari, L. (2024) : « Méta-analyse sur le contrôle de gestion et la performance territoriale dans un contexte de gouvernance ». *Revue Internationale du Chercheur* 5(3), 1115-1144.
- Belbouli, A., Touhami, F. et Okouanga Pira, G. A. (2024) : « Gouvernance territoriale avancée et orientations stratégiques : un regard approfondi sur le développement économique ». *Revue Française d'Economie et de Gestion* 5(12), 624-656.
- Bellahi, D. (2024) : « Effets des mécanismes internes de gouvernance bancaire sur la performance ». *Les Cahiers du CEDIMES*, 19 (1), 152- 162.
- Ben Abdennebi, A., et al. (2024) : « L'indépendance du conseil d'administration et l'efficacité du contrôle interne : preuves des marchés émergents » . *Journal of Corporate Governance*, 15(3), 89-105.
- Boubouh, I. et Ghanim, M. (2024) : « L'Intelligence Artificielle au Service du Contrôle Interne : Vers une Performance Organisationnelle Optimisée ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4), 1346 – 1369.
- Cheng, M., et al. (2019) : « Le rôle des comités d'audit dans l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne ». *Journal of Business Ethics*, 154(3), 657-674.
- Chen, L., et al. (2024): « Outils numériques et contrôle interne : améliorer l'efficacité grâce à la technologie ». *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 100-115.
- Deh, A. A. (2024) : « Approche multidimensionnelle des facteurs explicatifs des banques : cas d'un panel de banques de l'UEMOA ». *Revue Cairn. Info, Question (s) de management* 50(3), 81-96.
- Dhoumi A., Gaougaou I. et Zahrane T. (2024) : « Gouvernance publique et dynamique entrepreneuriale des territoires ». *Revue Marocaine d'Economie et de Droit Comparé*, 101(1), 15-30.
- Dufour, J., et al. (2024) : « Tirer parti des plateformes numériques pour un contrôle interne efficace ». *Journal of Information Systems*, 38(4), 215-230.
- Dupont, A. & Martin, B. (2023) : « Mécanismes de gouvernance et performance des entreprises ». *Revue de Gestion*, 12(1), 45-60.
- Ekra, Y. G. (2024) : « Obstacle à la transparence budgétaire en Afrique de l'Ouest : déterminants et réformes essentielles ». *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (Revue-IRSI)* 2(5), 1108-1128.

El Arfaoui, A. et Marchoud, N. (2024): « L'impact de la responsabilité sociale sur la performance sociale des entreprises: une revue de la littérature systématique ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* 5(10), 110-128.

Fotso, E., Bakiti Ba Mbog Binyet, J. O., Taka D. et Nzongang J. (2024) : « Les mécanismes de couverture de risque de crédit dans les banques camerounaises : Une étude exploratoire ». *Alternatives Managériales Economiques* 6(4), 136-155.

Godonou, B.T. (2024) : « Contraintes exogènes à l'intégration du système d'informations des Systèmes Financiers Décentralisés au Bénin ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 7(4), 246 – 271.

Goter, F. (2024) : « Structuration des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales : entre découragement et persévérance ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(131), 37-63.

HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance : a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.

HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3).  
doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>.

Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022). Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux : Cas de KPMG. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1).

HILMI, Y. L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE : UN BON MOYEN DE PROTECTION CONTRE LA FRAUDE THE ETHICS OF BUSINESS : A GOOD WAY TO PROTECT AGAINST FRAUD.

HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc : Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 0(8).  
doi:<https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v0i8.3502>

HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc : Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, (8).

HILMI, Y., & Zakaria, E. Z. (2020). Contrôle interne de l'information financière et exigences de la loi Sarbanes-Oxley: Évaluation et proposition d'une démarche d'implémentation pour les entreprises marocaines. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).

Hirigoyen, G. et Poulain-Rehm, T. (2024) : « Gouvernance d'entreprise et création de valeur partagée : une étude empirique ». Recherche en Sciences de Gestion 160(1), 355-390.

Houndjo, A. (2021): « Le rôle de la formation dans l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, 9(3), 45-60.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976): «Théorie de l'entreprise : Comportement managérial, coûts d'agence et structure de propriété». Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

Khamis, M., et al. (2024) : « Qualité de l'audit externe et efficacité du contrôle interne : preuves du Moyen-Orient ». International Journal of Auditing, 28(1), 15-30.

Leroux, M., et al. (2023): « Stabilité économique et développement durable ». Journal of Business Ethics, 162(3), 567-580.

Lemaire, J., et al. (2024): « La transparence dans les comités d'audit : une clé pour un contrôle interne efficace ». Journal of Corporate Finance, 30(2), 200-215.

Loukili, H. et Essaber, A. (2024) : « Contribution à l'étude de l'impact de l'audit financier à la transparence de la gouvernance d'entreprise : cas des PME de la région Fès-Meknès », Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit 8(3), 254- 270.

Mdarbi, S. et Rabani, I. (2024) : « Gouvernance financière et qualité de l'information financière en matière de lutte contre le blanchiment d'argent ». Revue de Management et Culture (REMAC), 12, 14-28.

Miller, R. & Xu, T. (2023) : « Culture organisationnelle et efficacité du contrôle interne : une étude comparative ». Journal of Management Studies, 60(5), 789-805.

Nguyen, T., et al. (2022): « Responsabilité partagée et contrôle interne : une approche culturelle». International Journal of Business and Management, 17(3), 45-60.

Nguyen, T. & Bouchard, J. (2024) : « Gouvernance et efficacité opérationnelle dans les institutions financières». International Journal of Business and Management, 17(3), 45-60.

Plaisance, G. (2023) : « A l'approche de Paris 2024, que sait-on de la gouvernance et de la performance des Jeux Olympiques? Une critique de l'approche actuelle du CIO ». Revue Cain. Info, Vie & Sciences de l'entreprise, 218(3), 32-50.

Saidou, S. et Mayegle, F.-X. (2024) : « Contrôle de gestion et modernisation des établissements publics Camerounais à l'ère de la gestion axée sur les résultats ». Revue Française d'Economie et de Gestion 5(7), 395-420.

Tan, Y., et al. (2024) : « Valeurs organisationnelles et efficacité du contrôle interne : une étude qualitative ». Journal of Business Ethics, 162(3), 567-580.

Tchiengang Djofang, P. R., et Tchagang, E. (2024) : « Déterminants du contrôle interne et incidence sur la gestion de risque dans les établissements de microfinance en Afrique subsaharienne : une application au contexte camerounais ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 146-161.

Zhao, Y. & Liu, J. (2024) : « Le rôle des comités d'audit dans l'amélioration de la transparence financière ». *Journal of Accounting Research*, 62(1), 1-20.