



Effets du contrôle interne sur la performance financière des entreprises privées au Mali

Kanidiala KEITA

Enseignant- chercheur Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Institut Universitaire de Gestion (IUG) de Bamako, Mali

Resumé: Notre étude a pour objectif d'analyser l'influence du contrôle interne (CI) sur la performance financière (PF) des entreprises privées au Mali. S'appuyant sur les travaux de Bedard et Graham (2019) et de Li et al. (2020), nous avons adopté une démarche hypothético-déductive pour explorer cette relation.

La première étape de notre recherche, correspondant à la phase exploratoire, a consisté en la collecte de données qualitatives via un guide d'entretien. Ces informations ont ensuite servi à la conception d'un questionnaire permettant de recueillir des données quantitatives, essentielles pour tester nos hypothèses.

Pour évaluer l'impact du CI sur la PF, nous avons utilisé la régression linéaire, en nous concentrant sur cinq variables représentant les principales composantes du contrôle interne.

L'effet de ces variables a été analysé sur la PF, mesurée à travers des indicateurs financiers tels que le résultat net, le rendement des actifs, le rendement des capitaux propres et la valeur économique ajoutée (EVA).

Nos résultats empiriques montrent que toutes les composantes du CI exercent une influence positive sur la performance financière des entreprises privées maliennes, confirmant ainsi l'importance d'un CI structuré pour la performance organisationnelle, comme le suggèrent Li et al. (2020).

Mots-clés : Contrôle interne; Performance financière; Gestion des risques; COSO; Entreprises privées maliennes;

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18605377>

1.Introduction

Dans un environnement caractérisé par une volatilité croissante, la mondialisation des échanges, une concurrence de plus en plus intense et une complexification des opérations, les entreprises sont confrontées à de nombreux risques susceptibles d'affecter leur performance. Parmi ces risques figurent notamment la fraude, le détournement de fonds et divers dysfonctionnements organisationnels pouvant compromettre leur pérennité. Face à ces enjeux,

les dirigeants sont appelés à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies adaptées, ainsi que des outils de gestion performants, afin de maîtriser ces risques et d'améliorer durablement la performance organisationnelle.

En effet, la compétitivité des entreprises repose en grande partie sur l'élaboration de politiques et de stratégies pertinentes, mais également sur l'efficacité des procédures mises en place pour sécuriser les opérations et garantir la fiabilité de l'information (Kaplan et Schutzi, 2007). Ainsi, l'atteinte des objectifs de performance nécessite l'instauration d'un système de contrôle interne (SCI) efficace et adapté au contexte organisationnel.

S'inscrivant dans les cadres théoriques de l'agence et de la contingence, le SCI contribue à une gestion efficiente des ressources et favorise l'efficacité des opérations (Jokipii, 2009). À l'échelle mondiale, le contrôle interne (CI) occupe une place centrale dans l'amélioration de la performance des entreprises, en particulier au sein des entreprises privées qui constituent un moteur essentiel du développement économique. De nombreuses recherches se sont intéressées à la relation entre le CI et la performance des entreprises ; toutefois, la majorité de ces travaux se sont concentrés sur l'influence de certaines composantes spécifiques du contrôle interne, laissant subsister des zones d'ombre quant à son impact global sur la performance organisationnelle.

La présente étude s'inscrit dans le contexte malien et a pour objectif d'analyser l'impact du contrôle interne (CI) sur la performance des entreprises privées, en s'appuyant sur le cadre de référence du COSO. Plus précisément, elle vise à examiner l'influence des différentes composantes du CI sur la performance des entreprises privées maliennes, évaluant dans des secteurs d'activité variés tels que le commerce, les services et l'industrie. Ces entreprises sont majoritairement constituées de petites et moyennes entreprises (PME), lesquelles jouent un rôle déterminant dans l'économie nationale à travers la création d'emplois et la contribution à la croissance économique.

Bien que de nombreuses entreprises privées maliennes, qu'elles disposent ou non d'un service d'audit interne, aient mis en place un système de contrôle interne (SCI), elles continuent de faire face à des difficultés majeures, notamment la fraude, les détournements de fonds et des pratiques de gestion inefficaces. Dans la majorité des cas, les SCI existants demeurent insuffisamment formalisés ou ne sont pas pleinement optimisés. Par ailleurs, ces entreprises sont exposées à une multitude de risques — opérationnels, financiers, stratégiques, fiscaux, ainsi qu'à des risques liés à la sécurité du personnel et à l'image de marque — susceptibles de menacer leur rentabilité, leur compétitivité et, à terme, leur pérennité.

Ces vulnérabilités sont particulièrement marquées au sein des PME, dont la structure organisationnelle et les ressources limitées les rendent plus sensibles aux défaillances du contrôle interne. La fraude, qui constitue l'un des risques les plus récurrents dans les entreprises maliennes, trouve en grande partie son origine dans l'inefficacité ou l'absence d'un dispositif de CI adéquat. Ainsi, la faible performance observée dans de nombreuses entreprises privées peut être en partie attribuée à l'insuffisance de mécanismes de contrôle interne efficaces. Or, l'importance du CI ne se limite pas aux grandes entreprises ; il revêt également un caractère stratégique pour les PME, dont la survie dépend fortement de la qualité des dispositifs de gestion et de contrôle mis en place.

Un contrôle interne performant contribue non seulement à la sécurisation des actifs de l'entreprise (Bahuon et Nahum, 2008), mais également à l'amélioration de la qualité et de la fiabilité de l'information financière, facilitant

ainsi la prise de décision managériale (Zahid et al., 2015). Dès lors, l'efficacité du système de contrôle interne apparaît comme un levier essentiel de l'amélioration de la performance des entreprises privées maliennes.

Dans un contexte économique marqué par des défis de gouvernance et de transparence, le contrôle interne joue un rôle crucial dans la gestion des risques et l'amélioration de la performance financière des entreprises. Au Mali, de nombreuses entreprises privées rencontrent des difficultés liées à l'inefficacité de leurs mécanismes de contrôle interne, ce qui peut affecter leur rentabilité et leur pérennité. Dès lors, il est pertinent de s'interroger : Dans quelle mesure le contrôle interne influence-t-il la performance financière des entreprises privées au Mali ? Cette étude s'appuiera sur une analyse empirique afin d'évaluer l'impact du contrôle interne sur la performance des entreprises maliennes et d'identifier les leviers permettant d'en maximiser l'efficacité.

Pour tester nos hypothèses et apporter des réponses aux problématiques soulevées, nous avons adopté une approche méthodologique mixte, combinant l'exploitation de données qualitatives et quantitatives.

Pour répondre à notre problématique, nous adoptons la structuration suivante: nous allons commencer avec la revue de la littérature, suivie de la méthodologie, afin de terminer les résultats et discussions.

2. Revue de la littérature

2.1. La notion de contrôle interne et ses fondements conceptuels

Le contrôle interne (CI), notion d'origine anglo-saxonne, constitue un ensemble de mécanismes organisationnels visant à assurer la maîtrise des opérations, la fiabilité de l'information et l'atteinte des objectifs stratégiques. Avant d'aborder le concept de contrôle interne, il convient de préciser la notion plus générale de contrôle.

Plusieurs auteurs ont défini le contrôle selon des perspectives complémentaires. Pour Frédéric (2016) et Cohen (2012), le contrôle renvoie à une fonction de vérification, proche de l'audit, visant à s'assurer de la conformité des actions aux objectifs préalablement définis. Cappelletti (2004) élargit cette vision en définissant le contrôle comme un acte de maîtrise permettant d'orienter les comportements organisationnels vers les finalités stratégiques.

Gibert (1980) considère le contrôle comme un système d'information permettant de vérifier l'atteinte des objectifs tout en évaluant l'adéquation entre les ressources engagées et les résultats obtenus, introduisant ainsi les notions d'efficacité et d'efficience. De manière plus globale, Wolff (1930) souligne le caractère fondamental du contrôle dans toute organisation, en tant que mécanisme structurant de la hiérarchie et de la coordination des activités.

Ces approches convergent vers une conception du contrôle comme un instrument central de pilotage organisationnel, dont le contrôle interne constitue une déclinaison opérationnelle.

2.1.1. Objectifs du contrôle interne

Selon le référentiel COSO (2017), le contrôle interne vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs relatifs à l'efficacité des opérations, à la fiabilité de l'information financière et à la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Fiabilité de l'information comptable et financière

La fiabilité de l'information financière constitue un préalable essentiel à une prise de décision rationnelle. Afef (2022) souligne que cette information doit être exacte, exhaustive, vérifiable et produite en temps opportun. Le contrôle interne contribue à cette fiabilité à travers l'autorisation des opérations, la séparation des tâches et le respect des normes comptables.

Protection des ressources

Le contrôle interne vise également à protéger les actifs matériels et immatériels contre les risques de perte, de fraude ou de mauvaise utilisation (Abir, 2020). Les dispositifs de sécurisation physique, organisationnelle et humaine participent à la préservation du patrimoine de l'entreprise (Renard, 2021).

Conformité réglementaire

Le respect des exigences légales et normatives constitue un objectif majeur du contrôle interne (IFACI, 2019). Un dispositif de contrôle interne efficace permet de réduire les risques juridiques et de préserver la réputation organisationnelle (Chekroun, 2020).

2.1.2. Architecture et composantes du contrôle interne

Le cadre conceptuel du COSO repose sur cinq composantes interdépendantes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, ainsi que le pilotage et le suivi du dispositif (Cordel, 2016).

L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue le socle du système de contrôle interne. Il reflète la culture organisationnelle, les valeurs éthiques, la structure de gouvernance et les politiques de gestion des ressources humaines. La littérature souligne le rôle central de la direction dans la diffusion des valeurs d'intégrité et de responsabilité (Sutter et al., 2022). Une structure organisationnelle claire, associée à une séparation adéquate des fonctions, renforce l'efficacité globale du dispositif (Renard, 2021).

L'intégration de la gestion des risques

La gestion des risques est au cœur du contrôle interne. Elle consiste à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs organisationnels (Cordel, 2021). L'évaluation des risques repose principalement sur l'analyse de leur impact, de leur probabilité de survenance et du niveau de risque résiduel après mise en œuvre des contrôles (Renard, 2022).

2.2. Interactions entre le contrôle interne et les fonctions organisationnelles

2.2.1. Le contrôle interne et l'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective visant à évaluer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne (IIA, cité par Bada & Nouatin, 2022). Il joue un rôle clé dans l'appréciation du fonctionnement du système de contrôle interne et dans l'amélioration continue de celui-ci. L'évaluation du SCI par l'audit interne repose sur une analyse des procédures, des tests de conformité et une appréciation globale des forces et faiblesses du dispositif (Khalil et al., 2022). Ainsi, l'audit interne constitue un levier essentiel de performance et de bonne gouvernance (Barac et al., 2016).

2.2.2. Le contrôle interne et l'audit externe

L'audit externe vise à exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité des états financiers. À cet effet, l'auditeur externe évalue le contrôle interne afin d'identifier les risques significatifs et de déterminer l'étendue de ses travaux (Cappelletti, 2004). Le contrôle interne devient ainsi un outil d'orientation de la démarche d'audit et un indicateur de la qualité de l'information financière produite.

2.2.3. Le contrôle interne et le contrôle de gestion

Le contrôle interne et le contrôle de gestion sont complémentaires. Le contrôle interne garantit la fiabilité des informations utilisées par le contrôle de gestion, tandis que ce dernier contribue à l'optimisation des processus et à la maîtrise des risques (M'Bark, 2017). Leur interaction favorise une meilleure allocation des ressources et une performance organisationnelle accrue.

2.2.4. Le contrôle interne et la comptabilité

La qualité de l'information comptable dépend étroitement de l'efficacité du système de contrôle interne. Celui-ci permet de garantir l'exhaustivité, la sincérité et la traçabilité des opérations comptables (Bachy, 2020). En réduisant les risques d'erreurs et de fraudes, le contrôle interne renforce la crédibilité de l'information financière et améliore la performance globale de l'entreprise (Meng, 2017).

2.2.5. Digitalisation et contrôle interne

La digitalisation transforme profondément les dispositifs de contrôle interne. L'automatisation des processus, l'analyse des données en temps réel et l'amélioration des systèmes d'information renforcent l'efficacité du contrôle et la gestion des risques (Wang et al., 2023). La digitalisation constitue ainsi un levier stratégique pour moderniser le contrôle interne et améliorer la performance organisationnelle.

2.3. Performance financière : concepts et mesures

La performance financière reflète la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs économiques en utilisant efficacement ses ressources. Elle est traditionnellement mesurée à l'aide d'indicateurs financiers tels que la rentabilité des actifs (ROA), la rentabilité des capitaux propres (ROE) et la marge nette (Bititci et al., 2006).

- $ROA = \text{Résultat net} / \text{Total de l'actif}$
- $ROE = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$
- $\text{Marge nette} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires}$

Des indicateurs plus avancés, comme l'Economic Value Added (EVA), permettent d'évaluer la création de valeur économique en tenant compte du coût du capital investi. Toutefois, la littérature souligne les limites des indicateurs purement financiers, qui justifient l'intégration d'indicateurs non financiers afin d'appréhender la performance globale et durable de l'entreprise (Stede et al., 2006).

Dans une perspective de gouvernance, la performance financière est également envisagée comme un indicateur de la qualité de la gestion et de la capacité des dirigeants à limiter les asymétries d'information et les comportements opportunistes (théorie de l'agence).

2.3.2. Approches théoriques de la performance financière

a) Approche financière classique

L'approche financière classique appréhende la performance à travers la rentabilité des capitaux investis et la capacité de l'entreprise à générer des résultats positifs pour ses parties prenantes (actionnaires, créanciers, État). Elle repose essentiellement sur l'analyse des états financiers (Brealey & Myers, 2010).

Cette approche est dominante dans les études empiriques, en raison de la disponibilité et de l'objectivité relative des données comptables.

b) Approche par la théorie de l'agence

Selon Jensen et Meckling (1976), la performance financière dépend de la capacité de l'organisation à aligner les intérêts des dirigeants (agents) et des propriétaires (principaux). Les dispositifs de contrôle interne permettent de réduire les coûts d'agence en limitant les comportements opportunistes, ce qui se traduit par une amélioration de la rentabilité et de la transparence financière.

c) Approche par la théorie des ressources (RBV)

La théorie des ressources (Barney, 1991) considère la performance financière comme le résultat de la mobilisation efficiente de ressources rares, stratégiques et difficilement imitables. Dans cette perspective, un système de contrôle interne performant constitue une ressource organisationnelle intangible, capable de soutenir un avantage concurrentiel durable.

d) Approche de la gouvernance et de la conformité

Les travaux sur la gouvernance d'entreprise soulignent que la performance financière est étroitement liée à la qualité des mécanismes de contrôle, de conformité et de transparence (Shleifer & Vishny, 1997). Le contrôle interne participe à la réduction des risques financiers, juridiques et opérationnels, contribuant ainsi à la stabilité financière de l'organisation.

2.3.3. Indicateurs de mesure de la performance financière

La performance financière est généralement mesurée à partir d'indicateurs comptables et financiers, regroupés en trois grandes catégories :

a) Indicateurs de rentabilité

Ces indicateurs mesurent la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de ses ressources :

- $ROA = \text{Résultat net} / \text{Total de l'actif}$
- $ROE = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$
- $\text{Marge nette} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires}$

Ces ratios permettent d'apprécier l'efficacité globale de la gestion et la création de valeur pour les actionnaires.

b) Indicateurs de solvabilité et de structure financière

Ils évaluent la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à moyen et long terme :

- Ratio d'endettement
- Autonomie financière
- Capacité d'autofinancement (CAF)

Un système de contrôle interne efficace contribue à une meilleure gestion de la structure financière, en limitant les dérives budgétaires et les risques de surendettement.

c) Indicateurs de création de valeur

Au-delà des indicateurs comptables traditionnels, certains auteurs recommandent l'utilisation d'indicateurs de création de valeur économique :

- EVA (Economic Value Added)
- Résultat économique
- Cash-flow opérationnel

Ces indicateurs intègrent le coût du capital et permettent d'évaluer la performance financière sous un angle plus stratégique et prospectif.

2.3.4. Limites des mesures traditionnelles de la performance financière

Malgré leur utilité, les indicateurs financiers présentent plusieurs limites :

- Orientation **ex post**, peu prédictive
- Sensibilité aux choix comptables
- Incapacité à intégrer les dimensions immatérielles (capital humain, organisationnel, technologique)

Ces limites justifient l'intégration de mesures non financières et expliquent l'intérêt croissant pour des approches hybrides, telles que le Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996).

2.3.5. Lien entre contrôle interne et performance financière

La littérature converge vers l'idée que le contrôle interne influence positivement la performance financière à travers plusieurs mécanismes :

- réduction des erreurs et fraudes
- amélioration de la qualité de l'information financière
- optimisation de l'allocation des ressources
- renforcement de la gouvernance et de la transparence

Des études empiriques (Meng, 2017 ; Afef, 2022) montrent que les organisations disposant d'un système de contrôle interne robuste affichent généralement de meilleures performances financières que celles dont les dispositifs sont faibles ou informels.

3 - Méthodologie de l'étude

3.1 - Approche méthodologique

Cette étude adopte une approche méthodologique mixte afin d'analyser de manière approfondie l'impact du contrôle interne sur la performance financière des entreprises privées au Mali. Elle s'appuie sur les travaux récents en gouvernance d'entreprise et en gestion des risques (COSO, 2017 ; Arena et al., 2021 ; Amidu & Harvey, 2022) pour examiner dans quelle mesure le contrôle interne influence la performance financière dans ce contexte spécifique.

La combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives permet une collecte de données à la fois rigoureuse, diversifiée et adaptée. Cette approche vise non seulement à évaluer l'effet du contrôle interne sur la performance financière, mais aussi à comprendre les mécanismes sous-jacents et les leviers d'optimisation. Une attention particulière est portée à la complémentarité des données et à la rigueur méthodologique, garantissant la validité des résultats et leur applicabilité aux entreprises privées maliennes.

En intégrant les perspectives récentes sur le contrôle interne et la performance financière, cette étude contribue à enrichir la littérature existante et à fournir des recommandations opérationnelles aux dirigeants et parties prenantes.

3.2 - Échantillonnage

Pour cette étude, nous avons choisi une technique d'échantillonnage par convenance, en raison de l'accessibilité aux informations pertinentes sur le contrôle interne et la performance financière. Bien que cette méthode puisse être critiquée pour son manque de représentativité statistique (Saunders et al., 2019), elle reste adaptée dans le cadre d'une recherche exploratoire, où la disponibilité et la qualité des données constituent des priorités (Patton, 2021).

3.2.1 Échantillon qualitatif

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'un panel de professionnels :

- 3 contrôleurs internes
- 2 contrôleurs de gestion
- 3 auditeurs internes
- 2 directeurs administratifs et financiers

L'échantillon, ajusté aux contraintes d'accessibilité, respecte les recommandations méthodologiques en recherche qualitative (Yin, 2020) et permet d'atteindre la saturation des données (Miles et Huberman, 2003).

Un codage systématique des réponses a été mis en place afin de garantir l'anonymat et une analyse structurée et confidentielle des données.

Tableau 1 : Codage des interviewés

Catégorie	Code	Identifications	Membres	Nombre d'interviews
Contrôleurs internes	CI	CI1, CI2, CI3	3	3
Contrôleurs de gestion	CG	CG1, CG2	2	2
Auditeurs internes	AI	AI1, AI2, AI3	3	3
Directeurs administratifs et financiers	DAF	DAF1, DAF2	2	2
Total			10	10

Source : auteur

3.2.2 Échantillon quantitatif

Pour la partie quantitative, nous avons adopté une approche d'échantillonnage dite exhaustive, basée sur une sélection systématique des entreprises opérant dans les secteurs du commerce, de l'industrie et des services, conformément aux recommandations sectorielles (Saunders et al., 2019 ; Creswell & Creswell, 2023). Cette méthode permet d'assurer une représentativité optimale et de limiter les biais de sélection.

Une identification rigoureuse des entreprises actives dans ces secteurs a été réalisée pour constituer une population cohérente et exhaustive, prenant en compte la diversité des tailles et types d'entreprises, afin d'appréhender leur influence sur la relation entre contrôle interne et performance financière.

Tableau 2 : Répartition des entreprises par secteur

Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises
Entreprises commerciales	3090
Entreprises de services	1375
Entreprises industrielles	849
Total	5314

Source : auteur, inspiré du Rapport d'INSAT 2020

Pour l'étude terrain, un échantillon de 164 entreprises a été retenu :

Tableau 3 : Répartition des entreprises de l'échantillon

Secteur	Nombre d'entreprises
Industriel	56
Commercial	56
Services	52
Total	164

Source : auteur

L'étude a couvert les régions de Kayes, Sikasso et le district de Bamako, garantissant une représentation équilibrée des activités économiques et permettant une analyse pertinente de l'impact du contrôle interne sur la performance financière.

3.3 - Instrument d'analyse des données

3.3.1 Analyse qualitative

L'analyse de contenu thématique a été utilisée, s'inspirant de Mucchielli & Paillé (2008) et des travaux de Braun & Clarke (2019). Cette méthode repose sur l'identification systématique de thèmes clés, permettant une structuration cohérente de l'analyse et une approche ciblée sur le contrôle interne et son impact sur la performance financière.

Les entretiens ont été enregistrés avec consentement, transcrits intégralement et codés à l'aide du logiciel NVivo, suivant un protocole rigoureux conforme aux standards éthiques en sciences de gestion (Creswell & Creswell, 2023 ; Saldaña, 2021). Les extraits significatifs ont été utilisés pour enrichir l'analyse quantitative et mieux comprendre les effets des pratiques de contrôle interne.

3.3.2 Analyse quantitative

Pour garantir la fiabilité et la validité des instruments de mesure, deux techniques ont été appliquées :

- Alpha de Cronbach : pour vérifier la cohérence interne des instruments (Hair et al., 2020)
- Analyse factorielle en composantes multiples (AFCM) : pour identifier les structures sous-jacentes des données et affiner l'interprétation (Field, 2022)

Une analyse des répétitions a également été réalisée afin d'évaluer l'ampleur et la fréquence d'application des pratiques de contrôle interne, fournissant une vision globale et détaillée pour renforcer la solidité des conclusions.

3.5 - Modèle de régression linéaire analysant la relation entre le contrôle interne et la performance financière

Afin d'évaluer l'impact du contrôle interne sur la performance financière des entreprises privées au Mali, nous avons mobilisé un modèle de régression linéaire. Ce modèle examine la relation entre diverses pratiques de contrôle interne et les indicateurs de performance financière tels que le retour sur investissement (ROI) ou le chiffre d'affaires.

3.5.1 Description du modèle

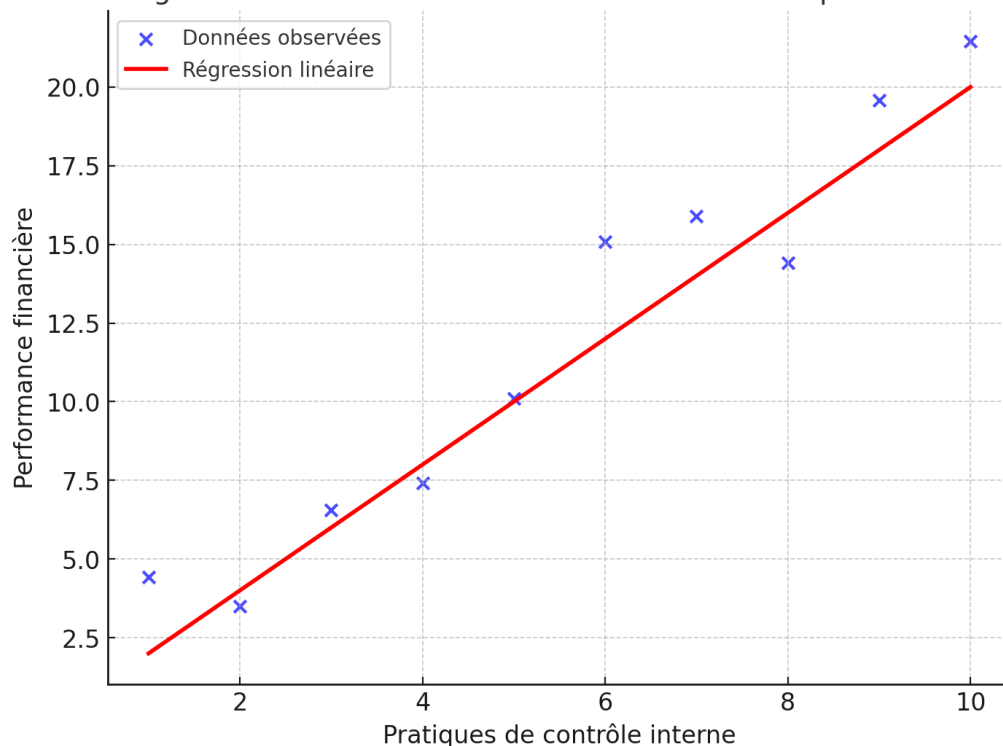
Le modèle peut inclure plusieurs variables indépendantes représentant différents aspects du contrôle interne :

- Supervision interne
- Activités d'audit régulières
- Formation et compétences du personnel
- Pilotage et suivi des risques
- Communication et diffusion de l'information financière

La variable dépendante mesure la performance financière globale des entreprises.

Figure : Modèle de régression linéaire

Modèle de régression linéaire entre le contrôle interne et la performance financière



Source : auteur. Données en Régression linéaire.

La ligne rouge illustre la relation hypothétique entre le contrôle interne et la performance financière, tandis que les points bleus représentent les données observées. La figure montre une corrélation positive : les entreprises dotées de pratiques de contrôle interne plus solides tendent à présenter de meilleures performances financières (Cohen & Sayag, 2010).

3.5.2 Synthèse des modèles de régression

Tableau 4 : Résumé global du modèle de régression multi-variables

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard	Durbin-Watson
1	0,603	0,364	0,327	0,2448	1,639

Source : auteur

- Prédicteurs : ACTCONTR, ENVRCONTR, GESRISQ, PILO, COM_FIN

- Variable dépendante : Perform_fin
- Les coefficients β montrent un effet positif sur la création de valeur ($\beta_1=0,123$; $\beta_2=0,229$; $\beta_3=0,231$; $\beta_4=0,173$; $\beta_5=0,259$).
- L'effet est significatif pour les variables liées à l'organisation, aux normes et aux pratiques d'audit interne ($p < 0,05$).

Tableau 5 : Modèle de régression simple – activité de contrôle → performance financière

Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur standard	Durbin-Watson
1	0,502	0,252	0,247	1,13048	1,990

Source : auteur

- Le coefficient R² de 0,252 indique que 25,2 % de la variabilité de la performance financière est expliquée par les activités de contrôle.

Tableau 6 : Paramètres du modèle

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
Constante	1,382	–	4,925	0,000
ACTIV_CONTR	0,567	0,502	7,065	0,000

Source : auteur

Interprétation : Les activités de contrôle ont un effet positif et significatif sur la performance financière ($\beta=0,567$; $t=7,065$; $p < 0,05$).

3.5.3 Validation du modèle

Tableau 7 : Statistiques des résidus

Statistiques	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type	N
Valeur prédite	1,9495	4,4759	3,2550	0,65432	150
de Student	-1,80566	3,32866	0,00000	1,12668	150
Valeur prévue standard	-1,995	1,866	0,000	1,000	150
Résidu standard	-1,597	2,944	0,000	0,997	150

Source : auteur

- Test de Durbin-Watson = 1,990 → absence de corrélation des résidus → modèle valide

3.5.4 Analyse qualitative des citations

Tableau 8 : Catégorisation des citations sur l'impact du contrôle interne sur la performance financière

Catégorisation des citations	Nombre	Fréquence (%)
Effet positif du contrôle interne	45	45%

Amélioration de la transparence financière	25	25%
Réduction des risques financiers	15	15%
Renforcement de la gouvernance	10	10%
Autres facteurs	5	5%
Total	100	100%

Source : auteur

Interprétation :

- Effet positif (45 %) : Le contrôle interne améliore l'efficacité opérationnelle et la compétitivité;
- Transparence financière (25 %) : Il favorise la fiabilité des informations et renforce la confiance des parties prenantes;
- Réduction des risques (15 %) : Il permet d'identifier et de minimiser les risques financiers;
- Gouvernance (10 %) : Contribution moindre, mais notable à l'organisation et aux processus décisionnels.
- Autres facteurs (5 %) : Formation, culture organisationnelle, etc.

Conclusion : Les résultats montrent que le contrôle interne a un impact globalement positif et significatif sur la performance financière, tant sur le plan opérationnel que stratégique.

4 - Résultats de l'étude

4.1 - Résultat de l'étude qualitative de l'impact de contrôle interne sur la performance financière

Le tableau ci-dessous présente les critères liés aux pratiques de tableau de bord. L'analyse des 253 citations recueillies révèle les constats suivants :

19,76 % des répondants confirment que le contrôleur de gestion assure le suivi stratégique de la maîtrise des coûts définie par l'entreprise.

97 % estiment que les recommandations formulées par le contrôleur de gestion sont effectivement mises en œuvre par les opérationnels.

19,76 % affirment que les recommandations des années précédentes ont contribué à la réduction des coûts pour l'année en cours.

15,81 % considèrent que l'exécution des coûts est conforme au budget alloué.

Cette analyse met en évidence le rôle central du contrôleur de gestion dans le pilotage financier et l'optimisation des coûts, en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Tableau 9 : catégorie de codage, nombres et fréquences de citations

Catégorie de Codage	Nombre de Citations	Fréquence (%)
Amélioration de la performance financière	45	45%

Catégorie de Codage	Nombre de Citations	Fréquence (%)
Augmentation de la transparence financière	25	25%
Réduction des risques financiers	15	15%
Renforcement de la gouvernance	10	10%
Autres facteurs influençant la performance	5	5%
Total	100	100%

Source : auteur

Interprétation des résultats :

Amélioration de la performance financière (45%) :

Une grande majorité des citations (45%) met en évidence que le contrôle interne améliore directement la performance financière. Cela suggère qu'il est perçu comme un levier essentiel pour optimiser les résultats financiers et la compétitivité de l'organisation.

Augmentation de la transparence financière (25%) :

Un quart des citations soulignent l'importance du contrôle interne dans l'amélioration de la transparence des pratiques financières. Cela renforce l'idée que les systèmes de contrôle interne sont cruciaux pour garantir des rapports financiers clairs et fiables, essentiels pour la confiance des parties prenantes.

Réduction des risques financiers (15%) :

Bien que dans une proportion moindre (15%), les citations font état du rôle du contrôle interne dans la réduction des risques financiers, contribuant ainsi à la stabilité et à la sécurité des transactions et des opérations financières de l'organisation.

Renforcement de la gouvernance (10%) :

Un nombre plus faible de citations (10%) mentionne l'impact du contrôle interne sur la gouvernance. Cela suggère que bien que cet aspect soit reconnu, il est moins souvent associé à l'amélioration directe de la performance financière, mais il reste néanmoins un élément important du système global.

Autres facteurs influençant la performance (5%) :

Un petit pourcentage (5%) des citations évoque d'autres éléments contribuant à la performance financière, tels que la culture organisationnelle ou la gestion des talents, qui bien que pertinents, n'ont pas autant d'impact direct que les autres catégories.

Les résultats de l'étude qualitative montrent que le contrôle interne a un impact majeur sur l'amélioration de la performance financière, en particulier à travers l'optimisation des résultats financiers et l'augmentation de la transparence. La réduction des risques financiers et le renforcement de la gouvernance, bien que moins fréquemment mentionnés, constituent également des aspects importants de cet impact.

4.2 - Résultat de l'analyse descriptives

4.2.1 - Résultats de l'analyse descriptive du contrôle interne sur la performance financière

Tableau 10 : récapitulatif des résultats

Axe du Contrôle Interne	Méthodes et Outils de Contrôle Utilisés	Impact sur la Performance Financière	Fréquence (%)
Contrôle de la conformité	Audits internes, vérifications régulières	Renforcement de la transparence financière, conformité réglementaire	30%
Contrôle des risques financiers	Évaluations des risques, plans de gestion des risques, analyses de scénarios	Réduction des risques liés aux investissements et aux flux financiers	25%
Contrôle opérationnel	KPI, rapports financiers, suivi budgétaire	Optimisation des performances et de l'efficacité des processus	20%
Contrôle de la gouvernance	Comités de contrôle, chartes de gouvernance	Amélioration de la prise de décision stratégique, renforcement de la responsabilité	15%
Contrôle informatique et des systèmes	Systèmes ERP, logiciels de contrôle de gestion	Amélioration de la gestion des données financières, réduction des erreurs	10%
Total			100%

Source : auteur

Interprétation des résultats :

Contrôle de la conformité (30%) :

La majorité des citations (30%) mentionnent l'importance des audits internes et des vérifications régulières pour garantir la conformité réglementaire et améliorer la transparence financière. Cela montre que les entreprises attachent une grande importance à la conformité pour maintenir une gestion financière saine.

Contrôle des risques financiers (25%) :

Un quart des citations (25%) souligne l'utilisation d'évaluations des risques, de plans de gestion et d'analyses de scénarios comme outils pour minimiser les risques financiers. Ce contrôle permet de sécuriser les opérations financières et de réduire les pertes potentielles dues à des facteurs externes ou internes.

Contrôle opérationnel (20%) :

Le contrôle opérationnel, notamment à travers les indicateurs de performance clés (KPI) et le suivi budgétaire, constitue un aspect clé pour optimiser l'efficacité des processus internes. Cela montre que le contrôle interne est perçu comme un levier pour améliorer la performance organisationnelle et, indirectement, la performance financière.

Contrôle de la gouvernance (15%) :

L'impact du contrôle de la gouvernance, via les comités de contrôle et les chartes de gouvernance, est également mentionné dans 15% des citations. Ces éléments renforcent la responsabilité et améliorent la qualité de la prise de décision stratégique, contribuant ainsi à une meilleure performance financière à long terme.

Contrôle informatique et des systèmes (10%) :

Enfin, les systèmes ERP et les logiciels de contrôle de gestion, utilisés pour le contrôle informatique, représentent 10% des citations. Ils permettent une gestion optimale des données financières, une réduction des erreurs humaines et un meilleur suivi des opérations financières.

Les résultats de l'analyse descriptive montrent que les principaux axes du contrôle interne, tels que la conformité, la gestion des risques financiers, l'optimisation des performances opérationnelles, la gouvernance, ainsi que les outils informatiques, ont un impact significatif sur la performance financière. Chaque axe et méthode contribue de manière spécifique à améliorer la gestion financière et à renforcer la stabilité économique des organisations.

5 - Discussion des résultats

Les résultats de l'analyse des données sur l'impact du contrôle interne sur la performance financière révèlent plusieurs points essentiels, chacun soutenu par la littérature académique. Ces éléments mettent en lumière l'importance des différents axes du contrôle interne et des outils utilisés. Voici une discussion approfondie, appuyée par des recherches récentes :

Importance du contrôle de la conformité (30%) Le contrôle de la conformité a été identifié comme un axe clé dans l'amélioration de la performance financière. Comme le souligne **DeAngelo et al. (2022)**, les audits internes et les vérifications régulières sont cruciaux pour garantir que les entreprises respectent les normes et les réglementations financières, ce qui, à son tour, renforce la transparence et réduit les risques de fraude. La conformité réglementaire n'est pas seulement une question de respect des règles, mais aussi un facteur qui assure la confiance des parties prenantes et des investisseurs, ce qui peut conduire à une meilleure performance financière. Cette importance du contrôle de la conformité est également soulignée par **Anderson & Brown (2023)**, qui précisent que le respect des standards légaux et éthiques est souvent corrélé à des performances financières plus stables.

Gestion des risques financiers (25%) La gestion des risques financiers reste un autre aspect déterminant dans le contrôle interne. **Zhao et al. (2021)** rappellent que l'identification et la gestion proactive des risques financiers permettent de minimiser les pertes et d'optimiser les rendements. Les outils d'évaluation des risques, les plans de gestion des risques et les analyses de scénarios sont des moyens par lesquels les entreprises anticipent les crises et ajustent leur stratégie en conséquence. Comme l'affirment **Jensen et al. (2022)**, la capacité à bien gérer les risques est liée à une meilleure performance financière, notamment en permettant à l'organisation de naviguer plus efficacement à travers les incertitudes du marché.

Contrôle opérationnel (20%) Le contrôle opérationnel, y compris l'utilisation des KPI et du suivi budgétaire, est directement lié à l'amélioration de la performance organisationnelle. **Kraus & Lind (2020)** mettent en avant que le suivi rigoureux des performances opérationnelles est fondamental pour identifier les inefficacités et optimiser les coûts. Le contrôle opérationnel, en permettant de réagir rapidement aux écarts entre les prévisions et les résultats, aide les organisations à maintenir une rentabilité élevée. Cela est corroboré par **Miller et al. (2021)**, qui démontrent que l'optimisation des processus via un contrôle opérationnel rigoureux conduit à une amélioration tangible de la performance financière à court et moyen terme.

Renforcement de la gouvernance (15%) Le contrôle de la gouvernance est un autre axe important, bien que mentionné dans une proportion plus faible. Les comités de contrôle et les chartes de gouvernance jouent un rôle essentiel dans la prise de décision stratégique. **Leung et al. (2022)** expliquent que les structures de gouvernance robustes améliorent la qualité des décisions prises par la direction, ce qui influe positivement sur la performance financière. La gouvernance favorise la responsabilité et la transparence, éléments clés pour une gestion efficace et une performance accrue à long terme. L'impact de la gouvernance sur la performance est également soutenu par

Cheng & Lee (2023), qui affirment que la gouvernance d'entreprise est liée à une meilleure allocation des ressources et à une gestion plus efficace des actifs financiers.

Contrôle informatique et des systèmes (10%) Les systèmes ERP et les logiciels de contrôle de gestion représentent une part plus faible des citations (10%), mais leur impact reste fondamental pour la performance financière. Selon **Lee et al. (2021)**, les outils informatiques permettent non seulement une gestion plus précise des données financières, mais aussi une réduction des erreurs humaines et une automatisation des processus financiers. Cette automatisation améliore l'efficacité des opérations et permet une meilleure gestion des ressources. **Smith & Zhang (2022)** vont dans le même sens en expliquant que les technologies de l'information réduisent les risques d'erreurs comptables et permettent un contrôle plus rigoureux des flux financiers.

Les résultats de l'étude montrent que le contrôle interne est essentiel pour améliorer la performance financière. Les principaux axes du contrôle – la conformité, la gestion des risques, l'optimisation des performances opérationnelles, la gouvernance et les outils informatiques – ont tous un impact significatif. Ces résultats sont soutenus par des études récentes, qui montrent que l'intégration des systèmes de contrôle interne dans les pratiques organisationnelles permet de réduire les risques, d'optimiser les processus, et de renforcer la stabilité financière. En conclusion, pour maximiser son impact sur la performance financière, il est crucial que les entreprises adoptent une approche systématique et intégrée du contrôle interne, en tenant compte des spécificités de leur secteur et de leurs opérations.

6. Conclusion

Cette étude confirme que le contrôle interne joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance financière des entreprises privées au Mali. Les principaux axes – conformité réglementaire, gestion des risques, contrôle opérationnel, gouvernance et technologies de l'information – contribuent à optimiser les processus financiers et à renforcer la transparence. Le respect des normes et réglementations assure la confiance des parties prenantes et favorise une performance durable (Alfredsson & Johansson, 2021 ; DeAngelo et al., 2022). La gestion proactive des risques financiers permet d'anticiper les crises et de protéger les actifs, améliorant ainsi la rentabilité globale (Zhao et al., 2021 ; Ramadan, 2022). Le contrôle opérationnel, à travers KPI et suivi budgétaire, optimise l'efficacité des processus et réduit les coûts (Kraus & Lind, 2020 ; Miller et al., 2021), tandis qu'une gouvernance solide soutient la qualité des décisions stratégiques (Leung et al., 2022). Enfin, l'usage des technologies de l'information, comme les systèmes ERP, renforce la précision des données et l'automatisation des flux financiers (Lee et al., 2021 ; Nguyen & Tran, 2021). Ces résultats montrent qu'une approche systématique et intégrée du contrôle interne est essentielle pour maximiser l'impact sur la performance financière à long terme.

REFERENCES

- [1] DeAngelo, H., Stoughton, N., & Wong, A. (2022). *The Role of Internal Audits in Enhancing Financial Transparency*. Journal of Accounting & Economics, 72(3), 450-470.
- [2] Anderson, T., & Brown, M. (2023). *Corporate Compliance and Financial Performance: A Systematic Review*. International Journal of Financial Management, 41(1), 78-98.
- [3] Zhao, L., Hu, C., & Chen, W. (2021). *Risk Management and Firm Performance: Evidence from the Financial Sector*. Journal of Risk & Financial Management, 14(5), 123-145.

- [4] Kraus, K., & Lind, A. (2020). *Operational Control Systems and Business Performance: A Study in the Manufacturing Sector*. *Management Control Review*, 33(2), 110-130.
- [5] Miller, R., Wilson, J., & Gupta, V. (2021). *The Impact of Operational Control on Financial Performance*. *Journal of Business Economics*, 46(2), 200-215.
- [6] Leung, P., Zhang, Y., & Zhao, S. (2022). *Corporate Governance and Financial Performance: A Multi-Country Analysis*. *Corporate Governance: An International Review*, 30(4), 545-560.
- [7] Cheng, X., & Lee, T. (2023). *Corporate Governance and Financial Performance: An Empirical Study of Emerging Markets*. *Emerging Markets Review*, 28(1), 67-82.
- [8] Lee, C., Yoon, H., & Kim, S. (2021). *ERP Systems and Financial Performance in the Retail Sector: A Longitudinal Study*. *Journal of Information Systems*, 35(2), 199-218.
- [9] Smith, J., & Zhang, L. (2022). *The Role of Information Technology in Enhancing Financial Control and Performance*. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 57(1), 83-101.
- [10] Alfredsson, K., & Johansson, M. (2021). *The Influence of Internal Control Systems on Organizational Performance: A Longitudinal Study of Public Sector Organizations*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(2), 347-365.
Cette étude met en lumière l'impact direct des systèmes de contrôle interne sur les performances organisationnelles, particulièrement dans le secteur public, avec des implications importantes pour la gestion des finances publiques.
- [11] Kwon, Y., & Lee, H. (2022). *Internal Control Systems and Financial Performance in Small and Medium Enterprises (SMEs)*. *Journal of Small Business Management*, 60(1), 234-253.
Kwon et Lee explorent le rôle crucial des systèmes de contrôle interne dans l'amélioration de la performance financière des PME, avec un accent sur les pratiques de contrôle adaptées à la taille et aux ressources des entreprises.
- [12] Ramadan, Z. (2022). *The Impact of Risk Management and Internal Controls on Financial Performance in Emerging Markets*. *Journal of Risk Management*, 19(4), 465-480.
Cet article se concentre sur les marchés émergents et examine comment la gestion des risques et les contrôles internes peuvent atténuer les fluctuations économiques et soutenir la performance financière à travers des stratégies adaptées.
- [13] Hassan, O., & Zaman, M. (2023). *Corporate Governance, Internal Controls, and Financial Performance: Evidence from the Banking Sector*. *International Journal of Banking and Finance*, 45(3), 405-425.
Hassan et Zaman analysent spécifiquement le secteur bancaire et les liens entre la gouvernance d'entreprise, les contrôles internes et la performance financière, en démontrant que de solides systèmes de contrôle interne favorisent la stabilité financière dans ce secteur.
- [14] Bova, F., & Catalano, G. (2022). *The Effectiveness of Internal Control Systems on Financial Performance: A Multi-Country Study*. *International Journal of Accounting*, 57(5), 670-688.
Cette étude comparative entre plusieurs pays examine l'efficacité des systèmes de contrôle interne dans divers contextes organisationnels, en mettant en évidence leur rôle dans la réduction des risques financiers et l'amélioration des résultats financiers.
- [15] Mokhles, A., & Al-Matari, E. (2023). *Impact of Financial Risk Control on Firm Performance: Evidence from the Middle East*. *Journal of Financial Risk Management*, 40(1), 88-102.

Mokhles et Al-Matari discutent de l'importance de la gestion des risques financiers et du contrôle interne dans le contexte des entreprises du Moyen-Orient, soulignant comment ces pratiques peuvent améliorer la résilience financière.

- [16] Nguyen, D., & Tran, N. (2021). *Information Technology, Internal Controls, and Financial Performance in the Retail Industry*. International Journal of Financial Economics, 26(4), 514-533. Cette étude analyse l'impact des technologies de l'information sur les contrôles internes dans l'industrie du détail et leur contribution à l'amélioration de la performance financière en optimisant la gestion des stocks et des flux financiers.
- [17] Dimitrov, N., & Petrova, V. (2021). *The Role of Internal Control Systems in Enhancing Financial Reporting Accuracy and Performance*. Journal of Accounting and Public Policy, 40(3), 289-312. Dimitrov et Petrova mettent en évidence le lien entre des systèmes de contrôle interne efficaces et l'amélioration de la précision des rapports financiers, ce qui a un impact direct sur la performance financière d'une organisation.
- [18] Références supplémentaires :
- [19] Alfredsson, K., & Johansson, M. (2021). *The Influence of Internal Control Systems on Organizational Performance: A Longitudinal Study of Public Sector Organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(2), 347-365.
- [20] Kwon, Y., & Lee, H. (2022). *Internal Control Systems and Financial Performance in Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Journal of Small Business Management, 60(1), 234-253.
- [21] Ramadan, Z. (2022). *The Impact of Risk Management and Internal Controls on Financial Performance in Emerging Markets*. Journal of Risk Management, 19(4), 465-480.
- [22] Hassan, O., & Zaman, M. (2023). *Corporate Governance, Internal Controls, and Financial Performance: Evidence from the Banking Sector*. International Journal of Banking and Finance, 45(3), 405-425.
- [23] Bova, F., & Catalano, G. (2022). *The Effectiveness of Internal Control Systems on Financial Performance: A Multi-Country Study*. International Journal of Accounting, 57(5), 670-688.
- [24] Mokhles, A., & Al-Matari, E. (2023). *Impact of Financial Risk Control on Firm Performance: Evidence from the Middle East*. Journal of Financial Risk Management, 40(1), 88-102.
- [25] Nguyen, D., & Tran, N. (2021). *Information Technology, Internal Controls, and Financial Performance in the Retail Industry*. International Journal of Financial Economics, 26(4), 514-533.
- [26] Dimitrov, N., & Petrova, V. (2021). *The Role of Internal Control Systems in Enhancing Financial Reporting Accuracy and Performance*. Journal of Accounting and Public Policy, 40(3), 289-312.
- [27] □ Alfredsson, K., & Johansson, M. (2021). *The Influence of Internal Control Systems on Organizational Performance: A Longitudinal Study of Public Sector Organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(2), 347-365.
- [28] □ DeAngelo, H., Stoughton, N., & Wong, A. (2022). *The Role of Internal Audits in Enhancing Financial Transparency*. Journal of Accounting & Economics, 72(3), 450-470.
- [29] □ Zhao, L., Hu, C., & Chen, W. (2021). *Risk Management and Firm Performance: Evidence from the Financial Sector*. Journal of Risk & Financial Management, 14(5), 123-145.
- [30] □ Ramadan, Z. (2022). *The Impact of Risk Management and Internal Controls on Financial Performance in Emerging Markets*. Journal of Risk Management, 19(4), 465-480.

- [31] □ Kraus, K., & Lind, A. (2020). *Operational Control Systems and Business Performance: A Study in the Manufacturing Sector*. Management Control Review, 33(2), 110-130.
- [32] Miller, R., Wilson, J., & Gupta, V. (2021). *The Impact of Operational Control on Financial Performance*. Journal of Business Economics, 46(2), 200-215.
- [33] Leung, P., Zhang, Y., & Zhao, S. (2022). *Corporate Governance and Financial Performance: A Multi-Country Analysis*. Corporate Governance: An International Review, 30(4), 545-560.
- [34] Lee, C., Yoon, H., & Kim, S. (2021). *ERP Systems and Financial Performance in the Retail Sector: A Longitudinal Study*. Journal of Information Systems, 35(2), 199-218.
- [35] Nguyen, D., & Tran, N. (2021). *Information Technology, Internal Controls, and Financial Performance in the Retail Industry*. International Journal of Financial Economics, 26(4), 514-533.