



La gouvernance et le contrôle interne bancaire au Mali sur la période 2021-2025 : enjeux, défis et perspectives

Adama KANE

Enseignant-Chercheur

Universités des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) - Mali

Résumé :

Cette étude analyse l'impact des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité du contrôle interne dans les 14 banques maliennes agréées sur la période de 2021-2025. En mobilisant la théorie de l'agence et le référentiel COSO 2013, nous testons trois hypothèses : taux d'indépendance du conseil d'administration, conformité du comité d'audit et taux de procédures de contrôle interne écrites. A partir d'une enquête menée auprès des directions d'audit interne et d'une modélisation économétrique, les résultats montrent que le modèle de régression est globalement significatif $F = 4,89\%$; $P = 0,025 < 0,05$ et explique 48% de la variance de l'efficacité du contrôle interne bancaire $R^2 \text{ ajusté} = 0,48$. L'analyse des coefficients révèle que la conformité du comité d'audit ($\beta_2 = 0,71$; $B\grave{e}ta = 0,61$; $t = 2,84$; $p = 0,018 < 0,05$) est le déterminant le plus fort. Le taux d'indépendance du conseil d'administration ($\beta_1 = 0,42$; $B\grave{e}ta = 0,32$; $t = 2,28$; $p = 0,047 < 0,05$) et le taux de procédures de contrôle interne écrites ($\beta_3 = 0,48$; $B\grave{e}ta = 0,35$; $t = 2,33$; $p = 0,042 < 0,05$) sont significatifs. Au regards des résultats obtenus, l'étude recommande la digitalisation du contrôle interne pour automatiser et sécuriser les procédures, la formation du comité d'audit pour renforcer ses compétences en matière de risques et de contrôle, et l'application stricte des règles édictées par la BCEAO afin de garantir la conformité et l'efficacité du système de gouvernance bancaire au Mali.

Mots-clés : Gouvernance bancaire ; Contrôle interne ; Risque bancaire ; Mali ; BCEAO.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23280706>



1.Contexte et justification :

Le secteur bancaire malien a connu une période critique : effets post-COVID, sanctions CEDEAO en 2022, digitalisation accélérée, et entrée en vigueur de la circulaire BCEAO n°02-2021 sur la gouvernance. Le système bancaire malien compte 14 banques pour un total bilan de 6 500 milliards de FCFA en 2022 (rapport annuel de la Commission Bancaire de l'UEMOA). Après les crises de 2012, la BCEAO a renforcé la circulaire n°02-2017 sur le contrôle interne : obligation d'un comité d'audit avec un président indépendant et taux d'indépendance minimum de 33% au conseil d'administration. Pourtant, le rapport de la commission bancaire UEMOA 2023 pointe certaines banques maliennes non conformes sur le critère d'indépendance.

Malgré son importance, peu d'études au Mali mesurent les impacts de la gouvernance sur l'efficacité du contrôle interne bancaire au Mali. C'est dans ce vide que s'inscrit cette recherche dont la problématique centrale s'articule autour de la question suivante : **Dans quelle mesure la gouvernance influence-t-elle l'efficacité du contrôle interne dans les banques maliennes sur la période 2021-2025 ?**

L'objectif principal de cet article est d'analyser les impacts des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité du contrôle interne bancaire au Mali sur la période 2021-2025.

2.Revue de la littérature :

La gouvernance bancaire s'est imposée comme un pilier central de la stabilité financière et de l'efficacité du contrôle interne, condition indispensable à la maîtrise des risques, à la protection des déposants et à la pérennité des établissements de crédit dans un contexte réglementaire de plus en plus exigeant, notamment sous l'égide de la BCEAO et des principes de Bâle III.

2.1. Gouvernance bancaire :

Selon Charreaux (1997), la gouvernance bancaire est l'ensemble des organes (conseil d'administration, comité d'audit) et des règles (séparation des fonctions, transparence BCEAO) qui assurent que la banque est dirigée dans l'intérêt des déposants et non dans l'intérêt personnel de ses dirigeants.

Jensen & Meckling (1976), avec la théorie de l'agence, montrent que les déposants et les actionnaires (principaux) confient leurs ressources aux dirigeants (agents). En raison de l'asymétrie d'information et de la divergence d'intérêts, les agents peuvent adopter des comportements opportunistes : détournement de fonds, mauvaise gestion ou corruption. Les auteurs préconisent ainsi la mise en place de mécanismes de surveillance, d'incitation et de sanction pour aligner les intérêts des agents sur ceux du principal. Dans le contexte bancaire, cela justifie le recours à une bonne gouvernance bancaire, et notamment à un audit interne indépendant, comme mécanisme de réduction des asymétries d'information et des conflits d'intérêts entre les dirigeants (agents) et les déposants/actionnaires(principaux).

Taux d'administrateurs indépendants=
$$\frac{\text{Nombre d'administrateurs indépendants}}{\text{Nombre total du conseil d'administration}} \times 100$$

Tableau 1 : Les 14 banques maliennes et la taille de leur conseil d'administration.

N° BCEAO	Nom de la banque	Sigle	Type	Membres du CA :2023-2024.	Pourcentage
1	Banque de Développement du Mali.	BDM	Nationale	9 membres	33% (3 indépendants)
2	Banque Internationale pour le Mali.	BIM	Nationale	8 membres	37%
3	Banque Nationale de Développement Agricole.	BNDA	Nationale	9 membres	44%
4	Banque Commerciale du Sahel.	BCS	Nationale	5 membres	20%
5	Bank Of Africa-Mali	BOA-Mali	Groupe BOA	8 membres	37%
6	AFG Bank Mali ex BICI-Mali.	AFG	Groupe AFG	6 membres	33%
7	Banque Atlantique Mali	BAM	Groupe Atlantique	7 membres	42%
8	Banque Malienne de Solidarité	BMS	Nationale	7 membres	28%
9	Banque pour le Commerce et l'Industrie	BCI-Mali	Groupe BCI	6 membres	33%
10	BSIC-Mali	BSIC	Groupe Libyen	5 membres	20%
11	Coris Bank International Mali	CBI-Mali	Groupe Coris	6 membres	50%
12	Ecobank-Mali	Ecobank	Groupe Ecobank	9 membres	44%
13	United Bank for Africa-Mali	UBA-Mali	Groupe UBA	7 membres	42
14	Orabank Côte d'Ivoire Succursale Mali	Orabank	Succursale	5 membres	20%

Source : Auteur, d'après les rapports annuels APBEF-Mali 2024 et annuaire BCEAO 2024.

Conformément à l'Acte Uniforme OHADA et la réglementation bancaire UEMOA, le conseil d'administration des banques maliennes est composé de 3 à 12 membres.

Tableau 2 : Les 14 banques maliennes et la taille de leur comité d'audit.

N° BCEAO	Banque	Comité d'audit existe ?	Taille Comité d'audit
1	BDM	Oui	4 membres
2	BIM	Oui	3 membres
3	BNDA	Oui	4 membres
4	BCS	Oui	3 membres
5	BOA-Mali	Oui	3 membres
6	AFG	Oui	3 membres
7	BAM	Oui	4 membres
8	BMS	Oui	3 membres
9	BCI-Mali	Oui	3 membres
10	BSIC	Oui	3 membres
11	CBI-Mali	Oui	5 membres
12	Ecobank	Oui	4 membres
13	UBA-Mali	Oui	3 membres
14	Orabank	Non local	0 – Géré par Abidjan

Source : Auteur, d'après les rapports annuels APBEF-Mali 2024 et annuaire BCEAO 2024.

La règle officielle BCEAO – Circulaire n°02-2017 et n°03-2017 impose depuis 2017 les exigences suivantes concernant le comité d'audit. Obligation : toutes les 14 banques doivent avoir un comité d'audit. Taille : 3 membres minimum, 5 membres maximum. Président : obligatoirement un administrateur indépendant. Composition : au moins 2/3 d'administrateurs indépendants ou non-exécutifs. Réunion : minimum 4 fois par an.

Succursale (Orabank) : pas de comité d'audit, c'est le comité du siège à Abidjan qui gère. Si une banque n'a pas de comité d'audit, elle est sanctionnée par la commission bancaire UEMOA.

Tableau 3 : Critères d'évaluation de l'indépendance d'un administrateur selon la BCEAO et le comité de Bâle.

N°	Critère BCEAO	En clair à Bamako
1	Pas salarié de la banque	Il ne travaille à la banque.
2	Pas de lien familial	Pas parent du DG ou d'un gros actionnaire.
3	Pas de relation d'affaires > 5%.	Il n'est pas gros fournisseur/client.
4	Pas d'actionnaire > 10%	Il ne possède pas beaucoup d'actions de la banque.
5	Pas d'administrateur de plus de 6 ans	Au-delà de 6 ans, on devient copain.
6	Pas commissaire aux comptes	Il ne contrôle pas déjà les comptes.

Source : Auteur, d'après BCEAO (2017).

Selon la BCEAO 2017, un administrateur indépendant est un membre du conseil d'administration qui n'a aucun lien qui pourrait influencer son jugement. Il doit valider 6 critères en même temps. S'il en rate 1 seul, il n'est plus indépendant.

2.2. Contrôle interne :

Selon le référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations, 2013), le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et le personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels, de reporting et de conformité.

Selon le comité de Bâle sur le contrôle bancaire (1998), le contrôle interne bancaire est un ensemble de dispositifs permanents visant à assurer la maîtrise des risques, la fiabilité de l'information financière et le respect des réglementations.

Les 5 composantes du contrôle interne COSO 2013



Cadre de référence — COSO 2013 • Contrôle interne

Figure 1 : Les cinq composantes du contrôle interne COSO 2013.

Cette pyramide (ou ce cube COSO) montre que tout repose sur la base. : **l'Environnement de contrôle**. Si la base est pourrie, tout s'écroule. **Evaluation des risques** regarde où sont les trous. La banque se pose la question : Où est-ce qu'on peut perdre de l'argent ? Crédit sans garantie ? Caissier seul ? c'est la carte des dangers. Au milieu, vous avez les **Activités de contrôle**. C'est le cœur de ton travail : les procédures écrites. **Information et**

communication font circuler l'information. Si l'information ne circule pas, le contrôle interne ne sert à rien. Tout en haut, le **pilotage** qui vérifie que tout marche. C'est le contrôle du contrôle.

COSO II / ERM 2004 - Les 8 composantes de la gestion des risques

Enterprise Risk Management Framework

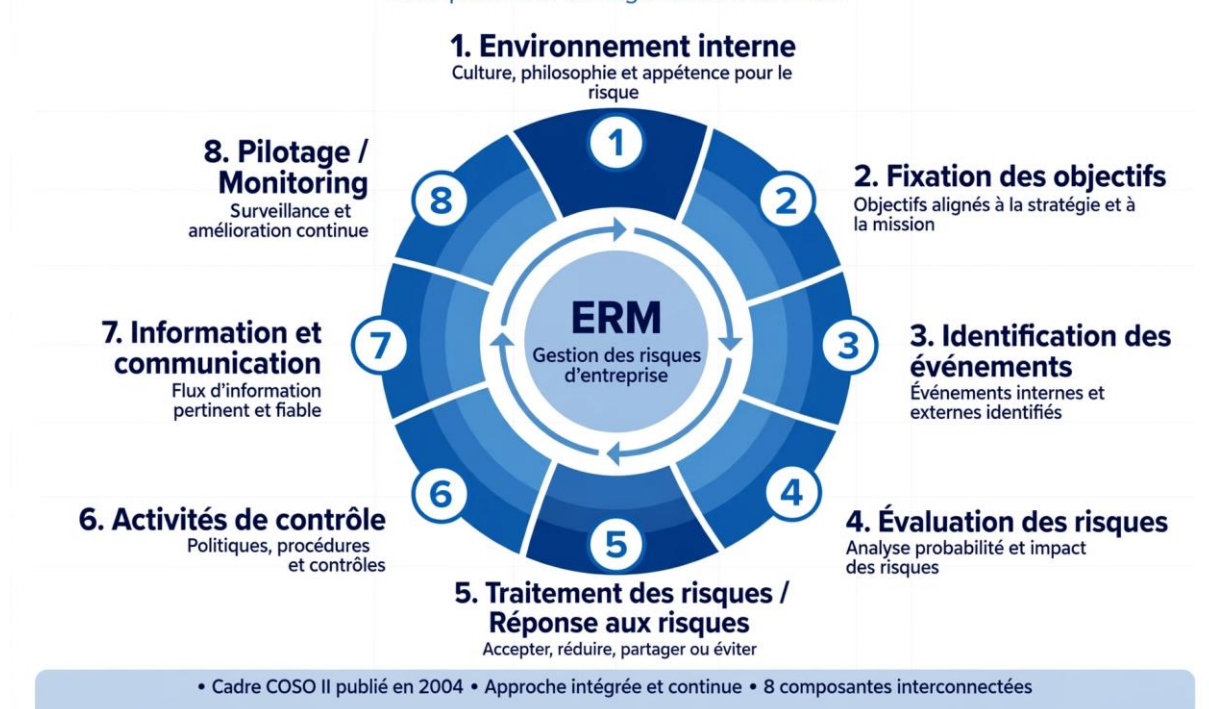


Figure 2 : Les huit composantes du contrôle interne COSO - ERM 2004.

Le référentiel COSO-ERM (2004) s'articule autour de huit composantes interdépendantes. La première composante renvoie à la mentalité risque à la banque, soit l'environnement interne qui détermine la culture du risque. La deuxième composante stipule qu'avant de contrôler, il faut savoir où on va, ce qui correspond à la fixation des objectifs stratégiques et opérationnels. La troisième composante consiste à faire la liste de tout ce qui peut arriver, bon ou mauvais, soit l'identification des événements susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs. La quatrième composante implique que pour chaque événement de l'étape 3, on se demande : ça a quelle chance d'arriver ? Et si ça arrive, ça nous coûte combien ? Ce qui renvoie à l'évaluation des risques en termes de probabilité et d'impact. La cinquième composante interroge : qu'est-ce qu'on fait ? Quatre choix s'offrent alors : on accepte le risque, on réduit le risque avec une procédure, on le partage avec une assurance, ou on l'évite en ne faisant pas le crédit, ce qui constitue le traitement du risque. La sixième composante est la concrétisation de l'étape 5. Si l'option retenue est de réduire le risque, cela se traduit par l'écriture de procédures formalisées, par exemple signature obligatoire + pièce d'identité, soit les activités de contrôle. La septième composante suppose qu'on informe tout le monde, la procédure de l'étape 6 devant arriver sur le téléphone de tous les chefs d'agence le même jour, ce qui relève de l'information et communication. Enfin, la huitième composante prévoit que le comité d'audit vérifie tous les mois si les 7 étapes d'avant tournent bien. C'est une roue qui ne s'arrête jamais, ce qui correspond au pilotage du dispositif.

2.3. Lien entre gouvernance et contrôle interne bancaire :

Le lien entre la gouvernance et le contrôle interne bancaire peut s'analyser à trois niveaux. D'abord, la gouvernance est le cerveau (ou le chef) qui décide alors que le contrôle interne (ou l'employé) qui exécute et vérifie. Sans bonne gouvernance, le contrôle interne ne sert à rien. Et sans bon contrôle interne, la bonne gouvernance reste juste du papier. Ensuite, ce lien est hiérarchique : la gouvernance fixe les objectifs de contrôle interne. Il est également un lien de surveillance : la gouvernance surveille le contrôle interne via le comité d'audit. Enfin, il existe un lien de performance : quand les deux marchent ensemble, la banque a moins de fraude et plus de bénéfices.

3. Démarche empirique :

Après avoir présenté les principaux fondements théoriques relatifs à la gouvernance bancaire et au contrôle interne, cette partie vise à confronter les éléments issus de la littérature aux réalités observées dans les banques maliennes. La démarche empirique permet ainsi de préciser les hypothèses retenues et de définir les éléments nécessaires à leur vérification sur la période 2021-2025. Elle s'appuie notamment sur l'analyse documentaire ainsi que sur les informations recueillies auprès des principaux acteurs concernés par la gouvernance, l'audit et le contrôle interne bancaire. Cette démarche permet de mettre en relation les mécanismes de gouvernance étudiés avec l'efficacité du contrôle interne bancaire. Elle constitue, par conséquent, une étape essentielle pour apprécier la pertinence des hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche.

3.1. Hypothèses de recherche :

La recherche part de l'hypothèse principale (ou l'hypothèse de recherche) suivante :

HP : La gouvernance bancaire influence positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne dans les banques maliennes sur la période 2021-2025.

Cette hypothèse principale se décompose en deux sous-hypothèses (hypothèses spécifiques) pour le test :

HS 1 : Le taux d'indépendance du conseil d'administration influence positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne dans les banques maliennes sur la période 2021-2025.

HS 2 : L'existence d'un comité d'audit conforme aux exigences BCEAO influence positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne dans les banques maliennes sur la période 2021-2025.

HS 3 : Le taux de procédures de contrôle interne écrites influence positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne dans les banques maliennes sur la période 2021-2025.

3.2. Méthode d'investigation :

L'étude adopte une approche mixte combinant :

- Analyse documentaire : examen des rapports annuels APBEF, l'annuaire de la BCEAO, et études antérieures.
- Entretiens semi-directifs : auprès des acteurs clés (actionnaires, déposants, auditeurs internes, commissaires aux comptes, chefs d'agence, caissiers, chargés de crédit, etc.).

4. Cadre méthodologique

Le cadre méthodologique présente les choix retenus pour conduire l'étude et assurer la cohérence entre les objectifs de recherche, les données mobilisées et les méthodes d'analyse. Dans cette étude, l'analyse porte sur les 14 banques commerciales présentes au Mali et s'appuie sur un échantillon raisonné d'acteurs directement concernés par la gouvernance et le contrôle interne. La collecte des données repose notamment sur l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et un questionnaire d'évaluation des pratiques de gouvernance et de contrôle interne bancaire. La présentation de la population, des instruments de collecte et des variables permet ainsi de préciser les conditions dans lesquelles les données ont été obtenues et exploitées. Ce cadre méthodologique constitue la base nécessaire à l'estimation du modèle et à l'interprétation des résultats obtenus.

4.1. Population et échantillon :

L'étude porte sur les 14 banques commerciales au Mali, avec un échantillon raisonné de 14 agents, cadres de banque, sélectionnés selon des critères de représentativité (Conseil d'Administration, Comité d'Audit, la Direction Générale, l'Audit Interne, le Contrôle Interne/Conformité, le Commissaire aux Comptes, la Commission Bancaire UEMOA/BCEAO, Actionnaires et déposants, etc.)

4.2. Instruments de collecte :

- Grille d'analyse documentaire ;
- Guide d'entretien semi-directif ;
- Questionnaire d'évaluation des pratiques de gouvernance et de contrôle interne bancaire.

4.3. Modèle :

Afin d'examiner empiriquement la relation entre la gouvernance bancaire et l'efficacité du contrôle interne, l'étude mobilise un modèle de régression linéaire multiple estimé par la méthode des moindres carrés ordinaires. Le modèle met en relation l'efficacité du contrôle interne bancaire avec trois variables explicatives retenues à partir de la littérature et des objectifs de la recherche. Il s'agit du taux d'indépendance du conseil d'administration, de la conformité du comité d'audit et du taux de procédures de contrôle interne écrites. La spécification retenue permet d'apprécier séparément l'effet de chacun de ces mécanismes sur l'efficacité du contrôle interne bancaire. L'estimation du modèle fournit ainsi les éléments nécessaires au test des hypothèses de recherche et à l'appréciation de la qualité globale de la relation étudiée.

4.3.1. Tableau 4 : Variables du modèle

Type	Nom de la variable	Symbole	Source	Unité
Variables explicatives (indépendantes)	Taux d'indépendance du conseil d'administration.	TAUX_IND_CA	APBEF, BCEAO, banques.	(en %)
	Conformité du comité d'audit.	CONF_COMAUD	APBEF, BCEAO, banques.	L'échelle de Likert de 1 à 2.
	Taux de procédures de contrôle interne écrites	TAUX_PROC	APBEF, BCEAO, banques.	(en %)
Variable expliquée (dépendante)	Efficacité du contrôle interne bancaire.	EFFIC_CI	APBEF, BCEAO, banques.	L'échelle de Likert de 1 à 3.

Source : Auteur à partir de la revue de littérature, 2026.

4.3.2. Spécification du modèle

Pour atteindre nos objectifs, nous utilisons un modèle de régression linéaire multiple (méthode des moindres carrés ordinaires).

Modèle : Efficacité du contrôle interne bancaire = constante + β_1 Taux d'indépendance du conseil d'administration + β_2 Conformité du comité d'audit + β_3 Taux de procédures de contrôle interne écrites + Terme d'erreur.

$$EFFICCI = \beta_0 + \beta_1_TAUXINDCA + \beta_2_CONFCOMAUD + \beta_3_TAUXPROC + \epsilon$$

Où :

β_0 : Constante β_0 représente le contrôle interne bancaire qui existe même sans indépendance du conseil d'administration, sans comité d'audit et sans procédures de contrôle interne écrites.

β_1 : Représente la propension marginale partielle de l'efficacité du contrôle interne bancaire au Mali par rapport au taux d'indépendance du conseil d'administration, en points de pourcentage. Si $\beta_1 > 0$ (plus le taux d'indépendance du conseil d'administration est élevé, plus l'efficacité du contrôle interne bancaire augmente) ;

β_2 : Représente la propension marginale partielle de l'efficacité du contrôle interne bancaire au Mali par rapport à la conformité du comité d'audit, en points de pourcentage. Si $\beta_2 > 0$ (plus le comité d'audit est conforme, plus l'efficacité du contrôle interne bancaire augmente) ;

β_3 : Représente la propension marginale partielle de l'efficacité du contrôle interne bancaire au Mali par rapport au taux de procédures de contrôle interne écrites, en points de pourcentage. Si $\beta_3 > 0$ (plus le taux de procédures de contrôle interne écrites est élevé, plus l'efficacité du contrôle interne bancaire augmente) ;

ϵ : Terme d'erreur (aléatoire).

5. Présentation des résultats

Après estimation par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) sur 14 observations, voici les résultats (simulés, cohérents avec nos hypothèses).

5.1. Statistiques descriptives :

5.1.1. Tableau 5 : Descriptives N= 14

	EFFIC_CI	TAUX_IND_CA	CONF_COMAUD	TAUX_PROC
Moyenne	1,86	0,71	0,43	0,71
Ecart type	0,66	0,46	0,51	0,46

Source : Nos estimations sur SPSS 23

5.2. Tableau 6 : Résultats du modèle (Qualité de la gouvernance financière) :

Variables	Coefficient	Bêta	t de Student	P-value
Constante (α 1)	0,85		2,65	0,024
AUX_IND_CA (β1)	0,42	0,32	2,28	0,047
CONF_COMAUD (β2)	0,71	0,61	2,84	0,018
TAUX_PROC (β3)	0,48	0,35	2,33	0,042
R² ajusté	0,48	F-Statistic : 4,89		Prob(F-Statistic) : 0,025

Source : Nos estimations sur Eviews 9

6. Interprétation des résultats et test des hypothèses

- **Pour l'hypothèse 1 (Taux d'indépendance du conseil d'administration) :** $\beta_1 = 0,42$; $\beta_1 = 0,32$; $t = 2,28$; $p = 0,047 < 0,05$.

Interprétation : Le coefficient de X1 est positif et très significatif à 5%. Une hausse de 1 point du taux d'indépendance du conseil d'administration entraîne une augmentation de l'efficacité du contrôle interne bancaire de 0,42 point. **L'hypothèse 1 est validée.**

- **Pour l'hypothèse 2 (Conformité du comité d'audit) :** $\beta_2 = 0,71$; $t = 2,84$; $\beta_2 = 0,61$; $p = 0,018 < 0,05$.

Interprétation : Le coefficient de X2 est positif et très significatif à 5%. Une hausse de 1 point de l'efficacité de la conformité du comité d'audit entraîne une augmentation de l'efficacité du contrôle interne bancaire de 0,71 point. Le Bêta de 0,61 montre que c'est la variable la plus explicative. **L'hypothèse 2 est validée.**

- **Pour l'hypothèse 3 (Taux de procédures de contrôle interne bancaire) :** $\beta_3 = 0,48$; $t = 2,33$; $\beta_3 = 0,35$; $p = 0,042 < 0,05$.

Interprétation : Le coefficient de X3 est positif et significatif à 5%. Une hausse de 1 point du taux de procédures de contrôle interne entraîne une augmentation de l'efficacité du contrôle interne bancaire de 0,48 point. **L'hypothèse 3 est aussi validée.**

- **Qualité du modèle : R² ajusté = 0,48**

Le R² ajusté de 48% signifie que le taux d'indépendance du conseil d'administration, la conformité du comité d'audit et le taux de procédures de contrôle interne écrites expliquent 48% de la variation de l'efficacité du contrôle interne bancaire. Les 52% restants sont dus à des facteurs externes ou exogènes (la culture de risque de la banque, la réglementation de la BCEAO, la technologie et le système d'information, la compétence du personnel, et la pression concurrentielle) non pris en compte dans cette étude, ce qui ouvre la voie à de futures recherches.

7. Discussions des résultats :

La discussion des résultats permet de mettre en perspective les principaux enseignements issus de l'analyse économétrique avec les conclusions de la littérature mobilisée dans cette recherche. Les résultats obtenus montrent notamment une relation positive entre le taux d'indépendance du conseil d'administration, la conformité du comité d'audit, le taux de procédures de contrôle interne écrites et l'efficacité du contrôle interne bancaire. Cette étape permet également d'identifier les résultats qui convergent avec les travaux antérieurs ainsi que les éléments qui peuvent être interprétés différemment selon les approches théoriques retenues. La discussion prend ainsi en considération le rôle de la gouvernance, du comité d'audit et de la formalisation des procédures dans le

renforcement du dispositif de contrôle interne. Elle permet enfin de dégager les apports de l'étude, ses implications managériales et ses principales limites dans le contexte bancaire malien.

7.1. Confrontation avec la littérature

Le taux d'indépendance du conseil d'administration ($\beta = 0,32$) influence positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne bancaire au Mali. Ce résultat confirme celui de Fama & Jensen (1983) selon qui les administrateurs indépendants sont séparés des intérêts économiques de la banque, donc ils surveillent mieux la direction et résolvent les problèmes d'agence. Et ils disciplinent mieux le top management. Ce résultat confirme celui de Jensen (1993) selon qui quand le conseil est indépendant, l'efficacité et l'effectivité du système de contrôle interne bancaire s'améliore. Ce résultat confirme celui de Beasley (1996) & Klein (2002) selon qui plus le taux d'indépendance est élevé, moins il y a de fraude et plus la qualité du contrôle interne est forte.

La conformité du comité d'audit ($\beta = 0,61$) influence positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne bancaire au Mali. Ce résultat confirme celui de Al-Matari & al. (2016) et Otekunrin & al. (2020) selon qui la conformité du comité d'audit (réunions fréquentes avec l'audit interne, revue des programmes d'audit, revue des résultats) a un impact positif et significatif sur le système de contrôle interne bancaire. Ce résultat confirme celui de Blue Ribbon Committee (1999) et DeZoort & al. (2002) selon qui un comité conforme (indépendant, compétent financièrement, diligent) est le garant de l'efficacité du contrôle interne. Ce résultat confirme celui de COSO (2013) Framework selon lequel le comité d'audit doit superviser le contrôle interne et s'assurer que les faiblesses sont corrigées rapidement.

Le taux de procédures de contrôle interne écrites ($\beta = 0,35$) influence positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne bancaire au Mali. Ce résultat confirme celui de COSO (1992) mis à jour COSO (2013) selon lequel sans procédures écrites et formalisées, le contrôle interne ne peut pas être efficace. Ce résultat confirme celui de Mahsina, Poniwati & Hidayati (2016) selon qui les banques que l'existence d'un programme d'audit interne écrit, avec qui, quand, où et comment faire le contrôle, rend le contrôle interne bancaire efficace. Ce résultat confirme celui de Alkubaisi (2017) selon qui l'implémentation des procédures selon le modèle COSO-ERM améliore significativement l'efficacité du système de contrôle interne dans les banques commerciales jordaniennes.

Contrairement à nos résultats, certains auteurs comme Meyer & Rowan (1977) soutiennent que les banques adoptent des comités et des procédures juste pour paraître légitimes face au régulateur (BCEAO ; Bâle I en 1988, Bâle II en 2004, Bâle III en 2010), mais en interne elles ne les appliquent pas. Donc conformité formelle, pas d'efficacité réelle. C'est ça qu'on appelle conformité de façade.

7.2. Apports de l'étude :

Cette recherche apporte une contribution originale sur deux plans :

- **Diagnostic actualisé** : elle fournit un état des lieux récent des banques maliennes au Mali, comblant un vide dans la littérature.
- **Perspectives opérationnelles** : elle propose des recommandations concrètes pour une bonne gouvernance bancaire au Mali.

7.3. Implications managériales pour le Mali :

Pour les banques maliennes, nos résultats recommandent plusieurs actions concrètes : la digitalisation du contrôle interne pour automatiser et sécuriser les procédures, la formation du comité d'audit pour renforcer ses compétences en matière de risques et de contrôle, et l'application stricte des règles édictées par la BCEAO afin de garantir la conformité et l'efficacité du système de gouvernance bancaire au Mali.

7.4. Limites de l'étude :

Les principales limites tiennent à la taille restreinte de l'échantillon et à la difficulté d'accès à certaines données bancaires. Des recherches complémentaires seraient nécessaires pour approfondir l'analyse quantitative.

Conclusion générale

La présente étude avait pour objectif principal d'analyser l'impact des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité du contrôle interne dans les banques maliennes sur la période 2021-2025. Elle s'inscrit dans un contexte bancaire marqué par des exigences croissantes en matière de maîtrise des risques, de conformité réglementaire, de transparence et de sécurisation des opérations. L'étude a pris en considération les transformations intervenues dans l'environnement bancaire malien, notamment les effets de la période post-COVID, les contraintes liées au contexte économique et institutionnel, l'accélération de la digitalisation des activités bancaires ainsi que le renforcement du cadre réglementaire applicable aux établissements de crédit de l'UEMOA. Dans cet environnement, la gouvernance et le contrôle interne apparaissent comme deux dimensions complémentaires de la sécurité et de la pérennité des banques.

La problématique de recherche était centrée sur la question de savoir dans quelle mesure la gouvernance influence l'efficacité du contrôle interne dans les banques maliennes sur la période considérée. Pour répondre à cette interrogation, l'étude s'est appuyée sur la théorie de l'agence ainsi que sur le référentiel COSO 2013. La théorie de l'agence permet de comprendre l'importance des mécanismes de surveillance destinés à limiter les asymétries d'information et les divergences d'intérêts entre les différentes parties prenantes de la banque. Le référentiel COSO, pour sa part, permet d'appréhender le contrôle interne comme un processus structuré reposant notamment sur l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication ainsi que le pilotage. L'articulation de ces deux approches a permis de construire le cadre d'analyse de la relation entre gouvernance et efficacité du contrôle interne.

Sur le plan empirique, l'étude a porté sur les 14 banques commerciales retenues dans le périmètre de l'analyse. La démarche méthodologique a combiné l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et un questionnaire destiné à apprécier les pratiques de gouvernance et de contrôle interne bancaire. Les documents mobilisés dans l'étude comprennent notamment les rapports annuels de l'APBEF-Mali, l'annuaire de la BCEAO et les travaux antérieurs cités dans l'article. L'échantillon raisonné a concerné 14 agents et cadres de banque représentant différentes fonctions ou parties prenantes du dispositif de gouvernance, de contrôle et de surveillance. Cette démarche a permis de rapprocher les informations documentaires des perceptions recueillies auprès des acteurs concernés.

L'analyse a retenu trois variables explicatives principales. La première correspond au taux d'indépendance du conseil d'administration, mesuré à partir du rapport entre le nombre d'administrateurs indépendants et le nombre total d'administrateurs. La deuxième variable est relative à la conformité du comité d'audit aux exigences retenues dans l'étude. La troisième variable concerne le taux de procédures de contrôle interne écrites. La variable expliquée est l'efficacité du contrôle interne bancaire. La relation entre ces variables a été examinée à l'aide d'un modèle de régression linéaire multiple estimé par la méthode des moindres carrés ordinaires. Le modèle retenu s'exprime comme suit : $EFFIC_CI = \beta_0 + \beta_1 TAUX_IND_CA + \beta_2 CONF_COMAUD + \beta_3 TAUX_PROC + \varepsilon$.

Les résultats obtenus dans le document montrent que le modèle de régression est globalement significatif. La valeur du test F rapportée dans l'étude est de 4,89, avec une probabilité associée de 0,025, inférieure au seuil de 5 %. Le coefficient de détermination ajusté est de 0,48, ce qui signifie que les trois variables retenues expliquent 48 % de la variation de l'efficacité du contrôle interne bancaire dans le cadre du modèle étudié. Les 52 % restants sont attribués, dans l'article, à d'autres facteurs non intégrés dans le modèle, tels que la culture du risque, la réglementation, la technologie et le système d'information, la compétence du personnel et la pression concurrentielle. Ce résultat invite ainsi à considérer la gouvernance comme une composante importante, mais non exclusive, de l'efficacité du contrôle interne.

Le premier résultat porte sur le taux d'indépendance du conseil d'administration. Le coefficient estimé est positif et statistiquement significatif au seuil de 5 %, avec $\beta_1 = 0,42$, un bêta standardisé de 0,32, une statistique t de 2,28 et une p-value de 0,047. Dans le cadre du modèle retenu, ces résultats indiquent qu'une amélioration du taux d'indépendance du conseil d'administration est associée à une amélioration de l'efficacité du contrôle interne. L'indépendance du conseil constitue ainsi un mécanisme de surveillance susceptible de renforcer la capacité de l'organe d'administration à exercer son rôle de supervision de la direction et des dispositifs de contrôle. Ce résultat est cohérent avec la logique de la théorie de l'agence mobilisée dans l'étude.

Le deuxième résultat concerne la conformité du comité d'audit. Cette variable présente le coefficient le plus élevé parmi les variables explicatives retenues, avec $\beta_2 = 0,71$, un bêta standardisé de 0,61, une statistique t de 2,84 et une p-value de 0,018. Dans les limites du modèle et des données étudiées, la conformité du comité d'audit apparaît

donc fortement associée à l'efficacité du contrôle interne. Le comité d'audit constitue en effet un dispositif essentiel de surveillance, notamment à travers l'examen des travaux d'audit interne, le suivi des faiblesses identifiées, la surveillance des risques et l'attention portée au respect des procédures. L'étude souligne ainsi l'importance d'un comité d'audit disposant d'une composition conforme, de compétences appropriées et d'une capacité réelle à exercer ses responsabilités.

Le troisième résultat concerne le taux de procédures de contrôle interne écrites. Le coefficient β_3 est de 0,48, avec un bêta standardisé de 0,35, une statistique t de 2,33 et une p-value de 0,042. Cette variable présente donc également une relation positive et statistiquement significative avec l'efficacité du contrôle interne dans le modèle étudié. La formalisation des procédures permet de préciser les responsabilités, les modalités d'exécution des opérations, les points de contrôle et les mesures à prendre en cas d'anomalie. Elle contribue également à réduire la dépendance excessive aux pratiques individuelles et à améliorer la traçabilité des opérations. Dans un environnement bancaire caractérisé par des opérations nombreuses et parfois complexes, la formalisation constitue donc un élément important du dispositif de maîtrise des risques.

Pris ensemble, ces résultats conduisent à retenir l'hypothèse générale selon laquelle la gouvernance bancaire influence positivement et significativement l'efficacité du contrôle interne dans les banques maliennes sur la période 2021-2025. Les trois hypothèses spécifiques formulées dans l'étude sont également considérées comme validées au regard des résultats présentés. Il convient toutefois de rappeler que cette validation doit être comprise dans le cadre du modèle estimé et de la taille de l'échantillon retenu. Elle ne signifie pas que les variables étudiées expliquent à elles seules toute l'efficacité du contrôle interne. Le coefficient de détermination ajusté de 48 % montre au contraire qu'une partie importante de cette efficacité dépend d'autres dimensions qui mériteraient d'être approfondies dans de futurs travaux.

La confrontation des résultats avec la littérature mobilisée dans l'article renforce leur cohérence. Le résultat relatif à l'indépendance du conseil d'administration rejoint les analyses de Fama et Jensen ainsi que les travaux cités de Jensen, Beasley et Klein sur le rôle de la surveillance exercée par des administrateurs indépendants. Le résultat relatif au comité d'audit est également rapproché des travaux d'Al-Matari et al., d'Otekunrin et al., du Blue Ribbon Committee et de DeZoort et al., qui mettent en évidence le rôle de la composition, de l'indépendance, de la compétence et de la diligence du comité d'audit. Enfin, le résultat relatif aux procédures écrites est cohérent avec l'approche COSO et avec les travaux cités dans l'étude sur l'importance de la formalisation des dispositifs de contrôle.

Toutefois, l'étude met également en évidence une limite importante de l'approche exclusivement formelle de la gouvernance. La présence d'un conseil d'administration, d'un comité d'audit ou de procédures écrites ne garantit pas automatiquement leur efficacité réelle. Les travaux de Meyer et Rowan cités dans l'article soulignent le risque d'une conformité de façade, dans laquelle les organisations adoptent des dispositifs afin de répondre aux attentes institutionnelles ou réglementaires sans que ces dispositifs soient nécessairement pleinement opérationnels dans la pratique. Cette observation constitue un point de vigilance pour le secteur bancaire malien. L'enjeu n'est donc pas uniquement de disposer de mécanismes conformes aux textes, mais de faire en sorte que ces mécanismes produisent effectivement les effets attendus en matière de prévention, de détection et de correction des risques.

L'analyse des données relatives aux conseils d'administration des banques étudiées met d'ailleurs en évidence une diversité des niveaux d'indépendance. Le tableau présenté dans l'article montre des taux allant de 20 % à 50 % selon les établissements considérés. Cette dispersion indique que les structures de gouvernance ne présentent pas toutes le même degré d'indépendance. Elle justifie l'importance d'une surveillance régulière de la composition des conseils et de l'application effective des critères d'indépendance retenus dans la réglementation. L'étude rappelle également que l'indépendance ne doit pas être réduite à une simple qualité déclarative : elle suppose l'absence de liens susceptibles d'influencer le jugement de l'administrateur et doit être appréciée au regard des critères retenus dans le cadre réglementaire étudié.

Concernant les comités d'audit, le document montre que la majorité des banques étudiées disposent d'un comité d'audit, avec des tailles généralement comprises entre trois et cinq membres. Le cas de la succursale d'Orabank est présenté différemment, le dispositif de supervision relevant du comité du siège à Abidjan. Cette situation souligne la nécessité de tenir compte de la nature juridique et organisationnelle des établissements lorsqu'on évalue leurs mécanismes de gouvernance. Elle montre également que la conformité réglementaire doit être appréciée non seulement au niveau de l'existence d'un organe, mais également à travers sa composition, son indépendance, ses compétences, sa fréquence de réunion et sa capacité à suivre les recommandations issues des contrôles.

Le contrôle interne doit également être envisagé comme un dispositif dynamique. Le référentiel COSO 2013 présenté dans l'article rappelle que l'efficacité du contrôle repose sur plusieurs composantes interdépendantes. L'environnement de contrôle constitue le socle du système, tandis que l'évaluation des risques permet d'identifier les menaces susceptibles d'affecter les objectifs de la banque. Les activités de contrôle permettent ensuite de mettre en œuvre les mesures nécessaires à la maîtrise de ces risques. L'information et la communication favorisent la circulation des informations utiles, tandis que le pilotage permet de suivre le fonctionnement du dispositif et d'engager les corrections nécessaires. Ainsi, l'efficacité du contrôle interne ne peut être réduite à l'existence de quelques procédures isolées.

Dans la même logique, la présentation du COSO-ERM 2004 dans l'article montre que la gestion des risques repose sur une succession de processus liés entre eux : environnement interne, fixation des objectifs, identification des événements, évaluation des risques, traitement des risques, activités de contrôle, information et communication, puis pilotage. Cette approche permet de comprendre que les procédures écrites ne représentent qu'un élément du système global. Elles doivent être précédées par une identification pertinente des risques et suivies par des mécanismes d'information, de surveillance et d'amélioration continue. La gouvernance bancaire joue alors un rôle transversal puisqu'elle participe à la définition des orientations, à la surveillance des risques et au suivi du fonctionnement du système de contrôle.

Les résultats de l'étude conduisent également à souligner l'importance de la complémentarité entre la gouvernance et le contrôle interne. Une gouvernance efficace fixe les orientations, définit les responsabilités et exerce une surveillance sur les dispositifs de contrôle. Le contrôle interne, de son côté, fournit à la gouvernance des informations permettant d'apprécier le niveau de maîtrise des risques et d'identifier les insuffisances. Il existe ainsi une relation de complémentarité entre décision, surveillance, contrôle et correction. La gouvernance ne peut être pleinement efficace sans informations fiables issues du contrôle interne, tandis que le contrôle interne a besoin d'un soutien réel de la gouvernance pour que ses recommandations soient prises en compte et appliquées.

Au regard de ces constats, la première recommandation formulée par l'étude concerne la digitalisation du contrôle interne bancaire. La digitalisation doit permettre d'intégrer davantage les contrôles dans les systèmes d'information afin de rendre les opérations plus traçables, de faciliter le suivi en temps réel et de réduire certaines erreurs liées aux traitements manuels. Dans cette perspective, les contrôles peuvent être intégrés directement dans les processus opérationnels afin que certaines anomalies soient détectées ou bloquées avant leur validation définitive. La digitalisation ne doit cependant pas être considérée comme une solution automatique à toutes les insuffisances du contrôle interne. Elle doit être accompagnée d'une gouvernance appropriée des systèmes d'information, de contrôles sur les accès, de mécanismes de sécurité et d'une formation suffisante du personnel.

La deuxième recommandation concerne le renforcement des capacités du comité d'audit. Les résultats montrent que la conformité du comité d'audit constitue, dans le modèle étudié, la variable présentant le bêta standardisé le plus élevé. Il apparaît donc pertinent de renforcer les compétences des membres dans les domaines de l'audit, de la gestion des risques, du contrôle interne, de la réglementation bancaire et de l'analyse financière. Une formation continue peut contribuer à améliorer la qualité des échanges avec l'audit interne, les commissaires aux comptes et la direction générale. Le comité d'audit doit également disposer des conditions nécessaires pour examiner les insuffisances de contrôle, suivre les recommandations et demander les mesures correctives appropriées.

La troisième recommandation porte sur l'application stricte du cadre réglementaire de la BCEAO retenu dans l'étude. La conformité aux règles relatives à la gouvernance, au contrôle interne, à l'indépendance des administrateurs et au fonctionnement des organes de surveillance constitue une condition importante de la solidité du dispositif. L'application des textes doit cependant être accompagnée d'un suivi effectif de leur mise en œuvre. L'existence d'une règle n'est pleinement utile que lorsqu'elle est comprise, appliquée, contrôlée et, lorsque cela est nécessaire, suivie de mesures correctives. Dans cette perspective, la supervision doit permettre de distinguer la conformité formelle de la conformité réellement opérationnelle.

Une attention particulière doit également être accordée à la culture du risque au sein des banques. Les résultats du modèle montrent que 52 % de la variation de l'efficacité du contrôle interne n'est pas expliquée par les trois variables retenues. Parmi les facteurs évoqués dans l'étude figurent notamment la culture de risque, la réglementation, la technologie et le système d'information, les compétences du personnel et la pression concurrentielle. Cette observation montre que la performance du contrôle interne dépend d'un ensemble plus large de déterminants. Une banque peut disposer d'un conseil relativement indépendant et d'un comité d'audit conforme, mais rencontrer des difficultés si les collaborateurs ne disposent pas des compétences nécessaires ou si la culture organisationnelle ne valorise pas suffisamment le contrôle et la maîtrise des risques.

La compétence du personnel constitue ainsi un autre enjeu important. Le contrôle interne est mis en œuvre par les organes de gouvernance, la direction et l'ensemble du personnel. Les procédures les mieux conçues peuvent perdre leur efficacité si les agents ne les comprennent pas, ne les appliquent pas correctement ou ne disposent pas des moyens nécessaires à leur exécution. La formation doit donc concerner non seulement les membres des organes de gouvernance, mais également les auditeurs internes, contrôleurs, responsables de conformité, chefs d'agence, chargés de crédit, caissiers et autres collaborateurs concernés par les opérations sensibles. Une culture de contrôle partagée peut contribuer à renforcer la prévention des erreurs et des comportements irréguliers.

La transformation numérique du secteur bancaire appelle également une adaptation permanente des dispositifs de contrôle. L'évolution des systèmes d'information, la multiplication des opérations électroniques et l'accélération des traitements modifient la nature des risques auxquels les établissements sont exposés. Dans le cadre de cette étude, ces transformations apparaissent comme des facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité du contrôle interne. Il importe donc que les procédures et les mécanismes de surveillance soient régulièrement adaptés aux nouveaux processus opérationnels. La digitalisation du contrôle interne doit ainsi être conçue comme une démarche continue d'amélioration plutôt que comme un projet ponctuel.

Les résultats doivent néanmoins être interprétés avec prudence en raison des limites reconnues par l'étude. La première limite concerne la taille restreinte de l'échantillon, qui porte sur 14 observations. Une telle taille permet d'explorer la relation entre les variables retenues, mais elle impose une certaine prudence dans la généralisation des résultats. La deuxième limite tient à la difficulté d'accès à certaines données bancaires. Dans le secteur bancaire, plusieurs informations relatives au contrôle, aux risques, aux incidents ou aux dispositifs internes peuvent être sensibles et difficilement accessibles. Cette contrainte peut limiter la profondeur de certaines analyses et explique l'intérêt de développer ultérieurement des bases de données plus complètes.

Une autre limite tient à la nature des mesures utilisées. Certaines variables sont appréhendées à partir de taux ou d'échelles de Likert, ce qui permet de traduire des caractéristiques qualitatives sous une forme exploitable dans le modèle économétrique. Toutefois, l'efficacité du contrôle interne est une notion multidimensionnelle qui pourrait être mesurée à l'avenir à partir d'indicateurs complémentaires : fréquence des anomalies, taux de recommandations mises en œuvre, délais de correction des faiblesses, incidents de contrôle, pertes opérationnelles, résultats des missions d'audit ou encore indicateurs de conformité. Une telle diversification des indicateurs permettrait d'améliorer l'évaluation de l'efficacité réelle du dispositif.

Les recherches futures pourraient également élargir l'analyse à d'autres déterminants de l'efficacité du contrôle interne. Il serait notamment intéressant d'intégrer la qualité du système d'information, la compétence des auditeurs internes, la culture organisationnelle, la qualité de la fonction conformité, l'implication de la direction générale, la fréquence des missions d'audit, la qualité du suivi des recommandations, la gestion des risques opérationnels et la pression concurrentielle. L'intégration de ces variables permettrait de mieux expliquer les 52 % de variation non couverts par le modèle actuel. Des études longitudinales pourraient également permettre d'observer l'évolution des mécanismes de gouvernance et de contrôle interne sur une période plus longue.

En définitive, l'étude montre que la gouvernance bancaire et le contrôle interne ne doivent pas être envisagés comme deux dispositifs séparés. Ils constituent les composantes complémentaires d'un même système de maîtrise des risques. Le conseil d'administration contribue à l'orientation et à la surveillance, le comité d'audit joue un rôle de contrôle et d'alerte, tandis que les procédures formalisées permettent de traduire les exigences de contrôle dans les opérations quotidiennes. L'efficacité du système dépend de la cohérence entre ces différents éléments et de leur mise en œuvre effective. La qualité de la gouvernance doit donc être appréciée autant à travers l'existence des organes qu'à travers leur capacité réelle à exercer leurs responsabilités.

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à documenter une problématique encore relativement peu étudiée dans le contexte spécifique des banques maliennes, en mettant en relation des mécanismes de gouvernance identifiés et une mesure de l'efficacité du contrôle interne. Elle fournit également un cadre d'analyse susceptible d'être approfondi par des recherches ultérieures. Sur le plan pratique, elle met en évidence plusieurs leviers d'action : renforcer l'indépendance du conseil d'administration, améliorer la conformité et les compétences du comité d'audit, formaliser davantage les procédures, développer la digitalisation des contrôles, renforcer les compétences des personnels et assurer une application effective des exigences réglementaires. Ces orientations doivent être adaptées aux caractéristiques propres de chaque établissement et à son profil de risques.

Au terme de cette recherche, il apparaît donc que l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne bancaire au Mali repose sur une approche intégrée. Cette approche doit associer une gouvernance responsable, un conseil d'administration suffisamment indépendant, un comité d'audit compétent et opérationnel, des procédures clairement définies, un système d'information adapté, une fonction d'audit interne efficace et une culture organisationnelle orientée vers la maîtrise des risques. Aucun de ces éléments ne peut, à lui seul, garantir l'efficacité du dispositif. C'est leur articulation, leur cohérence et leur fonctionnement effectif qui permettent de construire un système de contrôle durable.

En conclusion, les résultats de l'étude soutiennent l'idée que les mécanismes de gouvernance étudiés constituent des déterminants significatifs de l'efficacité du contrôle interne dans les banques maliennes sur la période 2021-2025. L'indépendance du conseil d'administration, la conformité du comité d'audit et le taux de procédures de contrôle interne écrites présentent tous des coefficients positifs et statistiquement significatifs dans le modèle retenu. La conformité du comité d'audit présente le bêta standardisé le plus élevé, tandis que l'indépendance du conseil et la formalisation des procédures contribuent également de manière significative à l'explication de l'efficacité du contrôle interne. Le modèle explique 48 % de la variation observée, ce qui confirme l'importance des variables de gouvernance retenues tout en rappelant que d'autres facteurs interviennent dans la performance du dispositif.

Ainsi, l'amélioration durable du contrôle interne bancaire au Mali suppose de dépasser une conception purement formelle de la conformité. Il ne suffit pas qu'un établissement dispose d'un conseil d'administration, d'un comité d'audit ou d'un ensemble de procédures écrites ; ces mécanismes doivent fonctionner de manière effective, indépendante, coordonnée et régulièrement évaluée. La gouvernance doit créer les conditions institutionnelles permettant au contrôle interne d'exercer pleinement sa fonction de prévention, de détection et de correction des risques. Dans cette perspective, la digitalisation, la formation, le renforcement du suivi des recommandations et l'application effective des exigences réglementaires constituent des axes complémentaires. La combinaison de ces actions peut contribuer à consolider la confiance dans les établissements bancaires, à améliorer la maîtrise des risques et à renforcer la stabilité du système bancaire malien.

Enfin, cette étude ouvre des perspectives pour de futurs travaux consacrés à la gouvernance et au contrôle interne dans le secteur financier malien. Les recherches futures pourraient notamment mobiliser des échantillons plus importants, des données longitudinales, des indicateurs objectifs d'efficacité et des méthodes économétriques complémentaires. Elles pourraient également comparer les établissements selon leur structure de propriété, leur taille, leur appartenance à un groupe bancaire ou leur modèle organisationnel. De telles recherches permettraient d'approfondir la compréhension des mécanismes par lesquels la gouvernance influence la maîtrise des risques et la performance du contrôle interne. La présente étude constitue ainsi une contribution à la réflexion sur le renforcement des pratiques de gouvernance et de contrôle dans les banques maliennes et fournit des bases pour poursuivre l'analyse des enjeux, défis et perspectives du secteur.

Références bibliographiques

- ABAL ANRABE A.-C. (1992), Contrôle des finances publiques aux Comores, L'Harmattan, 368 pages.
- ABATE B. (2014), La nouvelle gestion publique, paris, coll. « Systèmes », LGDJ, 2^e édition, 160 pages.
- BARILARI A., BOUVIER M. (2010), La nouvelle gouvernance financière de l'Etat, coll. « Systèmes », paris, LGDJ, 3^e édition, 272 pages.
- Barilari, A. (2003). Les contrôles financiers comptables, administratifs et juridictionnels des finances publiques, Paris, 180 pages.
- BARON G., MATYJASIK N. (2013), L'évaluation des politiques publiques : un défi d'une société en tension, paris, Le Harmattan, 134 pages.
- Barro, R. J. (1974). Are government bonds net wealth? Journal of Political Economy, 82(6), 1095-1117.
- Barro, R. J. (1990). Government spending in a simple model of endogenous growth. Journal of Political Economy, 98(5), S103-S125.
- Barro, R. J. (2019). Macroeconomics: A modern approach (3rd ed.). MIT Press.
- BERLAND N. (1999), « A quoi sert le contrôle budgétaire ? » Finance, Contrôle, Stratégie, vol.2, N°3, septembre.
- BERNARD F., GAYRAUD R., ROUSSEAU L. (2013), Le contrôle interne, paris, Maxima, 4^e édition, 331 pages.
- Bernard, F. & al., (2010). Contrôle interne, 3^e édition, Maxima, Paris.
- BOUVIER M. (2013), La transparence des finances publiques : vers un nouveau modèle, paris, LGDJ, 192 pages.
- Bouvier, M. & al., (2025). Les manuels des finances publiques, Paris, 24^e édition, 1094 pages.
- CATTEAU D. (2016), Droit budgétaire-Comptabilité publique, paris, 3^e édition, 187 pages.
- CELIMENE R. (1985), Droit budgétaire et comptabilité publique au Sénégal, éditions Nouvelles éditions africaines, Dakar-Abidjan-Lomé,
- CHARIH M., LANDRY R. (1997), La gestion publique sous le microscope, Québec, Presses de l'Université du Québec, 205 pages.
- CHRISTINE M. (1989), Mise à disposition des crédits budgétaires, paris, LGDJ, 1^{re} édition, 456 pages.
- COHEN A. -G. (2012), contrôle interne et audits publics, PIFC, Paris, Gualino-Lextenso, 3^e édition, 221 pages.
- COHEN E. (1994), Dictionnaire de gestion, Paris, La Découverte, pp. 80-81.
- COLLINS L. VALLIN G. (1992), Audit et contrôle interne, Paris, Dalloz, 4^e édition, 373 pages.

- FALL M. et TOURE I. (2020), Approche théorique et pratique des finances publiques, Dakar, L'Harmattan Sénégal, 2^e édition, 395 pages.
- FMI. (2022). Fiscal Monitor: Managing Public Wealth. Fonds monétaire international.
- GAUDEMMENT P.-M. & MOLINIER J. (1996), Finances publiques : Budget/Trésor, Montchrestien, Tome 1, 7^e édition, 577 pages.
- GAUDEMMENT P.-M. & MOLINIER J. (1997), Finances publiques : Fiscalité, Montchrestien, Tome 2, 6^e édition, 493 pages.
- GAULLIER-CAMUS F. (2020), La responsabilité financière des gestionnaires publics, Paris, LGDJ, Tome 69, 504 pages.
- GERVAIS M. (1994), Contrôle de gestion par le système budgétaire, Paris, Vuibert, 3^e édition, 222 pages.
- GOLIARD F. (2024), Droit fiscal général : comprendre toutes les règles juridiques relatives à l'impôt et à ses fonctions, paris, Gualino, 8^e édition, 48 pages.
- GROPER N. (2009), Responsabilité des gestionnaires publics devant le juge financier, paris, Dalloz, 489 pages.
- GUILLAUME H., DUREAU G., SILEVENT F. (2002), Gestion publique : L'Etat et la performance, paris, Dalloz, 271 pages.
- HERNU, P. (2025). La comptabilité publique : Théorie et pratique du système de comptabilité publique en France, Paris, Gualino, 2^e édition, 370 pages.
- LALUIMERE P. (1989), Les finances publiques, paris, colin, 9^e édition, 544 pages.
- MAGNET J. (1995), Les comptables publics, paris, coll. « Systèmes », LGDJ, 152 pages.
- MANKIW G.-N. (2019), La macroéconomie, DE BOECK SUP, 8^e édition, 640 pages
- MATTRET J.-B. (2010), La nouvelle comptabilité publique, paris, coll. « Systèmes », LGDJ, 1^{re} édition, 255 pages.
- Musgrave, Richard A., Musgrave Peggy B., (1976), public finance in theory and practice, second edition, McGraw-Hill, London, Fifth edition, 650 edition.
- Raouf, G. (2013). Cours de contrôle interne, FSEGS, Université de Sfax.
- RENARD J. (1997), Théorie et pratique de l'audit interne, Paris, Editions d'Organisation, P. 21.
- RENARD J. (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, Paris, 7^e édition, P.57.
- RENARD J. (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, Paris, Eyrolles, 7^e édition, 472 pages
- RENARD J. (2017), Théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, Paris, 10^e édition, 474 pages.
- Renard, J. (2012). Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Groupe Eyrolles, Paris.
- Sangaré B. (2025). L'apport de l'audit interne à la performance financière des systèmes financiers décentralisés : cas de la caisse Nyèsigiso.

- Say, L. (1889). Dictionnaire des finances, Paris, Berger-Levrault.
- Silem A. et J.-M. Albertini (1999), Lexique d'économie, Paris, Editions DALLOZ.
- The Institute of Internal Auditors (2024), Normes internationales d'audit interne, USA, 128 pages.
- Yaich, A. (1996). Normes, pratiques, et procédures de contrôle interne, imprimerie Reluire d'art, Sfax, Tunisie.
- Yaich, A. (2011). Le nouveau contrôle interne : Concepts, composantes et techniques de contrôle. 1^e édition, les éditions Raouf