



REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 2 – Juillet 2020

Déo-gratias T. RIBOUIS
Emmanuel C. HOUNKOU

Influence du contrôle interne sur la performance sociale des administrations publiques du Bénin

Cheikh Mbacké DIOP
Mouhamed El Bachir WADE

Le crowdlending pourrait-il constituer une alternative pour libérer les petites et moyennes entreprises (PME) sénégalaises des contraintes de financement bancaire : focus sur l'expérience d'IROKO Project ?

Vincent TACHOUOLA
Joseph Bruno NJAYA

Ethique et pratique comptable : une étude menée dans une PME au Cameroun

Marc Assalé Franck BOSSON

Impact de la stratégie de gestion des risques sur la performance des PME : une étude empirique en contexte ivoirien

Roland Hermann BIONIÑO

Infrastructures sportives et professionnalisation des Clubs de Football

Kofi MOWU

Facteurs déterminant la performance de remboursement dans les Institutions de Microfinance : état des lieux

Joachim Christel MBIDA

Comment accroître le portefeuille client de la banque tout en maximisant ses ventes ?

Série A

GESTION

N°8

Directeur de Publication :

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

Rédacteur en chef :

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Rédacteurs associés :

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d’Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Secrétaires de rédaction :

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N’ZO (julia_nzo@yahoo.fr)

Comité Scientifique :

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d’Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



Influence du contrôle interne sur la performance sociale des administrations publiques du
Bénin

Déo-gratias T. RIBOUIS

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement des Organisations

(LARPEDO)

E-mail : deorib@yahoo.fr

Emmanuel C. HOUNKOU

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement des Organisations

(LARPEDO)

E-mail : emmahk4@yahoo.fr

RESUMÉ :

L'objet de cet article est d'analyser l'influence du contrôle interne sur la performance sociale des administrations publiques du Bénin. Sur un échantillon de 487 fonctionnaires de l'Etat et de quelques acteurs de la société civile, des données sont collectées et traitées à l'aide des logiciels Excel, SPSS et SPAD. A l'issue de l'étude, les résultats ont montré que l'influence du contrôle interne sur la performance sociale est globalement positive et significative dans les administrations publiques béninoises. Elle révèle, qu'en dehors des facteurs tels que l'environnement, l'évaluation des risques, les activités du contrôle, la communication et l'information et enfin le pilotage, cette influence positive et significative du contrôle interne sur la performance sociale dépend aussi fortement du style de management du manager.

Mots clés : Contrôle interne, performance sociale, style de management du manager, administrations publiques

ABSTRACT:

The purpose of this article is to analyze the influence of internal control on the social performance of public administrations in Benin. On a sample of 487 state officials and a few civil society actors, data is collected and processed using Excel, SPSS and SPAD software. At the end of the study, the results showed that the influence of internal control on social performance is globally positive and significant in the Beninese public administrations. It reveals that, apart from factors such as the environment, risk assessment, control activities, communication and information and finally management, this positive and significant influence of internal control on social performance depends on strongly based on the manager's management style.

Key words: Internal control, social performance, manager's management style, public administrations

INTRODUCTION

Depuis près de deux décennies, les administrations publiques se cherchent et se restructurent de par le monde. L'objectif poursuivi est de transformer et de moderniser les administrations publiques. Plusieurs réformes sont amorcées dans le souci de rationaliser les dépenses publiques. Certainement, c'est la logique qui justifie depuis longtemps et de nos jours le système de pilotage des dirigeants des administrations publiques. Elle vise essentiellement à parvenir à une gouvernance renforcée et à la conduite de politiques publiques performantes au service des citoyens (Ribouis, 2018). A cet effet, les réformes majeures sont engagées. Elles touchent essentiellement la réglementation administrative. Ainsi, on assiste à de nouveaux cadres de référence et d'outils en termes de gouvernance et de gestion administrative. Elles constituent des fondements essentiels pour la conduite des affaires publiques et la maîtrise des risques liés à ces dernières.

Le Coso (2013) met en évidence l'importance du processus du contrôle interne dans le pilotage de la performance dans les organisations publiques. Dans ces dernières, le contrôle interne se définit comme le respect de conformité avec les normes et la réglementation qui gère le cadre d'exécution des activités (Ouashil et Ouhadi, 2017). Il permet de s'assurer de l'atteinte des objectifs politiques assignés aux organisations publiques. Ceux-ci reposent sur le pouvoir hiérarchique centré sur l'idée de subordination.

Cependant, Batac et al. (2009) constatent que le processus de contrôle interne dans les organisations publiques manque d'efficacité et de dynamisme. Il délaisse l'objectif de la performance (Santo et Verrier, 1997). Afin de limiter les dysfonctionnements au sein des organisations publiques, les dirigeants doivent mettre en place un cadre de gouvernance permettant de satisfaire les attentes des citoyens (Mandzila, 2004). Face à cette situation qui définit le cadre de la performance sociale dans les organisations publiques (Bollecker, 2008), de nombreux auteurs défendent l'idée de remodeler le périmètre d'action de certains outils de gestion. Ces outils consistent à améliorer le mode de gouvernance dans les organisations publiques (Bouquin et Fiol, 2007 ; Capelleti, 2008 ; Bollecker, 2009).

Le Bénin a entrepris plusieurs réformes par exemple, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les Orientations Stratégiques de Développement (OSD 2006-2011), la

Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR), Bénin Alafia 2025 pour améliorer le mode de gouvernance. Mais la plupart de ces réformes a rencontré des difficultés dans la mise en œuvre. Elles portent essentiellement sur des points de l'amélioration qualitative des prestations, le niveau des rémunérations, la compétence et la responsabilisation des agents (Ribouis, 2018). Des prestataires abandonnent des chantiers après avoir consommé presque le budget alloué à ces derniers. Ces situations ont interpellé les dirigeants hiérarchiques qui depuis 2016 ont mis en place un nouveau cadre réglementaire. C'est pour apprécier l'efficacité de ce nouveau cadre réglementaire que le présent papier vise à contribuer au débat autour de la question de l'influence du contrôle interne sur la performance sociale dans les administrations publiques béninoises. Deux questions spécifiques découlent de la question principale : comment le contrôle interne influence-t-il la performance sociale dans les administrations publiques béninoises ? Quels sont les facteurs déterminant cette influence ?

En effet, l'objectif poursuivi est d'analyser l'influence du contrôle interne sur la performance sociale dans les administrations publiques béninoises. Spécifiquement, il s'agit d'apprécier la manière dont le contrôle interne influence la performance sociale dans les administrations publiques béninoises et d'identifier les facteurs déterminants cette influence. Pour ce faire, nous avons utilisé une démarche à la fois qualitative et quantitative basée sur des entretiens et des questionnaires administrés auprès de 487 individus. Pour le traitement des données, nous avons fait une analyse descriptive et bivariée sur les logiciels Excel et SPSS. Un test de corrélation entre les variables d'étude sur le logiciel Stata a été réalisé. Il a permis de ressortir l'influence des variables explicatives sur la variable expliquée. En plus, une analyse des correspondances multiples est effectuée sur le logiciel SPAD. Elle a abouti à des cartes de représentation sur lesquelles on peut visuellement observer les proximités entre les catégories des variables qualitatives et les observations. Il a permis de mieux déceler les corrélations existantes entre ces variables.

Le développement de cet article s'articule autour de quatre points. Le premier point traite des aspects empiriques sur le contrôle interne et la performance sociale. Le deuxième point aborde les fondements théoriques de la recherche. Dans le troisième point, nous avons décrit la démarche méthodologique en mettant l'accent sur les données utilisées et le modèle empirique qui a servi de base pour les analyses. Le quatrième et dernier point présente les résultats de la recherche empirique et les principaux aspects managériaux.

1. Etat de l'art sur le contrôle interne et performance sociale

A travers cette recension littéraire, nous allons préciser la notion du contrôle interne, celle de la performance sociale et l'influence du contrôle interne sur la performance sociale au sein des organisations publiques.

1.1. Le contrôle interne

Le contrôle interne est une notion ancienne qui a été modernisée en permanence. Il cherche à s'adapter aux organisations contemporaines si différentes de celles qui prévalaient au temps de Fayol (1916). En effet, Fayol avait déjà été alarmé par les déficiences que pouvaient dévoiler la fonction administrative au sein d'un groupe Kadoumaï (2017). C'est ce qui s'est révélé par les différents scandales financiers (Enron, Andersen, Worldcom-MCI...) qui ont secoué et entraîné plusieurs entreprises à la faillite. Ces scandales financiers sont dus à la défaillance des dispositifs de contrôle interne (Pige, 2017). La défaillance est un ensemble de faits qui concourent à la disparition des organisations en raison de grands problèmes financiers. Pour Power (1999), la défaillance du dispositif du contrôle interne peut être traduite par une insuffisance ou une inadaptation du dispositif de contrôle interne des risques. Ainsi, en s'appuyant sur le premier référentiel de l'ordre des experts comptables (1977), le Committee Of Sponsoring Organizations (COSO) en septembre 1992, définit le contrôle interne, en tant que processus permettant une bonne maîtrise de l'entreprise. Mais, après l'affaire Enron (2002), on assiste à la promulgation de la loi Sarbanes–Oxley (ou SOX act) par le congrès américain. Elle contraint les sociétés faisant appel à l'épargne publique à évaluer leur contrôle interne et à en publier leurs conclusions. A cet effet, le contrôle interne évolue dans le temps et va plus intégrer la dimension environnementale. Partant de ce dernier, le COSO (2013), définit le contrôle interne comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité » (IFACI et PWC, 2014). Ce référentiel met en exergue cinq composantes de tout processus du contrôle interne. Il s'agit de : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et enfin le pilotage.

De manière générale, la littérature retient deux approches du contrôle interne. Certains auteurs (Pige, 2002 ; Grand et Verdalle, 2002 ; Bernard et al, 2013) soutiennent que le contrôle interne, dans l'approche classique, est assimilé à un ensemble de techniques et de dispositifs. Il permet

d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information et l'application des instructions de la direction. Dans cette logique, Bernard, Gayraud et Rousseau (2013 : 23) définissent le contrôle interne comme « l'ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances ». De manière classique, le contrôle interne renvoie à deux types de contrôle à savoir le contrôle administratif ou opérationnel et le contrôle comptable ou financier. Le contrôle administratif a pour but d'accroître l'efficacité dans toutes les fonctions de l'entreprise. Il permet de s'assurer que les objectifs sont atteints. Pour ce qui concerne le contrôle financier, il renvoie aux procédures qui permettent de sauvegarder les actifs de l'entité et de s'assurer de la crédibilité des états financiers.

L'approche classique a présenté certaines insuffisances, qui ont favorisé l'approche moderne du contrôle interne. En effet, l'approche classique aborde le contrôle interne uniquement en tant que contrôles administratifs et comptables. Avec l'approche moderne, le contrôle interne est assimilé à un processus et est défini comme « les procédures impliquant le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières stables » (Bernard, Gayraud et Rousseau 2013 : 24).

Outre les différentes définitions du contrôle interne présentées plus haut, Pigé (2017 : 12) trouve une nouvelle définition et la présente comme « l'ensemble des systèmes de contrôle établis par les dirigeants pour : conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée ; assurer le maintien et l'intégrité des actifs ; fiabiliser les flux d'informations. Le contrôle interne couvre les domaines comptables et financiers, mais il porte aussi sur les flux opérationnels et la gestion de la production, de l'approvisionnement et de la distribution ». Pour Cappelletti (2006 ; 2009), le contrôle interne est un ensemble de mesures chargées d'assurer un niveau de contrôle adéquat et en lien avec les objectifs de l'organisation. Depuis des décennies, certains travaux ont expliqué la défaillance des dispositifs du contrôle interne (Maijoor, 2000). Mais l'absence ou l'incapacité du contrôle interne à détecter les risques, à identifier ses causes et à mesurer son ampleur ouvre la voie à des comportements dysfonctionnels et à la chute des organisations (McGrew, Bilotta, 2000 ; Hanssen, 2005 ; Pathak, 2005 ; Cappelletti, 2006,2009). L'efficacité du contrôle interne dépend du leadership des dirigeants, de leurs capacités à faire respecter le dispositif du contrôle interne dans le pilotage des activités et surtout pour l'atteinte des objectifs

préalablement fixés. C'est dans cette logique que certains auteurs estiment que les dispositifs de contrôle interne peuvent être défaillants si les acteurs en charge des fonctions de gestion des risques et de contrôle interne ainsi que la gouvernance d'entreprise ne sont pas suffisamment lucides pour considérer son exposition au risque compte tenu de son modèle d'affaires (Darsa, 2011 ; Mitra ,2009 ; Mitra, Hossain, 2011) ou en vertu d'une réglementation contraignant le modèle d'affaires (Pigé, 2015 ; Dufour, 2015 ; Cherré, Dufour, 2015). Notre recherche vise à analyser l'influence du contrôle interne sur la performance sociale et épouse la définition de Pigé (2017). Il est alors logique de découvrir la notion de la performance sociale dans les organisations.

1.2. Performance sociale dans les organisations

La notion de performance a suscité beaucoup d'attention au niveau de plusieurs domaines d'études. Cependant, elle reste une notion polysémique pour certains auteurs. En effet, Bourguignon (1997 : 89-101) soutient que « la performance est un terme à caractère polysémique sur la définition, les chercheurs s'opposent souvent ». De cette affirmation, nous pouvons comprendre que la performance traduit plusieurs acceptions selon les attentes des parties prenantes. En conséquence, lorsque la performance est traduite comme le résultat d'une action, son évaluation s'intéresse à la capacité d'une entité à atteindre ses objectifs. Mais, quand la performance est fondée sur une appréciation des processus mis en œuvre, son appréciation nécessite d'intégrer dans l'analyse de sa mesure, les conditions d'obtention du résultat. En définitive, lorsque la performance signifie le succès d'une action, on parle de construction sociale. D'après Marion et al. (2012), la performance est associée à quatre principes fondamentaux quel que soit le sens dans lequel elle est définie. Il s'agit de l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence. Nous pouvons sans aucun doute dire que la notion de la performance reste ambiguë, difficile à définir et à mesurer. Les travaux de Morin et Col (1994) révèlent quatre approches théoriques de la performance au sein de l'entité. Il s'agit de l'approche économique, systémique, politique, et enfin sociale.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la notion de performance sociale qui, elle-même reste difficile à cerner. En effet, la majorité des études orientées sur « la performance sociale » sont plus essentiellement issues de la recherche américaine avec les travaux de Carroll (1979), de Wartick et Cochran (1985) et celui de Wood (1991). D'après ces travaux, il en ressort selon Talmont-faivre (2015 : 21) deux concepts fondamentaux de la performance sociale : la

Responsabilité Sociale/sociétale de l'Entreprise (RSE) et la Performance Sociale/sociétale de l'Entreprise (PSE). Dans les organisations en général, la performance sociale s'appuie à la fois sur la performance organisationnelle, collective et individuelle. C'est pourquoi, certains auteurs décident de faire de la responsabilité sociale de l'entreprise le point focal de la performance sociale (Carroll, 1999 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Bnoui, 2011). Pour Bowen (1953) cité par Daniel (2015), la notion de performance sociale devrait être assimilée à « l'importance de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions ou de suivre des orientations en accord avec les valeurs de notre société » (Daniel, 2015 : 23). Ainsi, Bnoui (2011), Dutton et Larouche (2016) sont suffisamment clairs pour faire coïncider l'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise avec les pensées de Bowen (1953). Les travaux de Berguiga (2008) révèlent que « la performance sociale peut être évaluée à partir de deux approches complémentaires : une approche centrée sur l'institution à travers la portée sociale » et « une approche centrée sur les clients à travers l'analyse de l'impact » (Lafourcade ; Isern ; Mwangi et Brown, 2005). La présente étude s'intéresse à la mesure de la performance sociale dans les administrations publiques. Elle s'apparente surtout à l'atteinte des objectifs sociaux et à la satisfaction des citoyens par l'offre des services publics et sociaux. Nous retenons que la performance sociale traduit la capacité à réaliser des objectifs sociaux de manière efficace et efficiente. Plusieurs outils de gestion doivent contribuer à la réalisation de ces objectifs. C'est pourquoi, il est important de cerner la notion de performance sociale dans les administrations publiques et connaître les normes de sa mesure.

1.3. La notion de performance sociale dans les administrations publiques

Depuis un certain nombre d'années, la problématique de la performance sociale s'étend désormais au secteur public. Contrairement au secteur privé qui s'intéresse plus à la rentabilité financière, son opposé, le public, s'intéresse davantage à la satisfaction de l'intérêt général. Elle consiste à responsabiliser les gouvernants face à la satisfaction des besoins des citoyens. On peut ainsi définir la performance sociale dans les administrations publiques comme étant la faculté que disposent les dirigeants à mettre en œuvre les politiques publiques et à rendre compte de leurs résultats (Waintrop, Chol, 2003). Plusieurs études ont été menées sur la performance publique et ont abouti à divers résultats notamment la théorie du Nouveau Management Public. En effet, celle-ci, fournit toute une série d'instruments pour le pilotage et le contrôle du nouveau système de gestion des affaires publiques, en particulier un système d'indicateurs mesurant l'impact, l'effectivité, l'efficacité, l'efficience des politiques et la

satisfaction des citoyens. Ces indicateurs constituent l'outil principal de gestion du nouveau système des organisations publiques. Les données sur la performance sociale sont autant utiles pour les décisions stratégiques et opérationnelles, que pour les décisions qui permettront d'équilibrer les résultats financiers et sociaux. A cet effet, des indicateurs semblent être indispensables pour quantifier l'effet des décisions et des actions corrélées. Lorino (2001) définit ainsi un indicateur de performance comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». La littérature propose une variété de modèles pour aider les gestionnaires à mettre en place les indicateurs appropriés et réalisables, comme le célèbre Balanced Scorecard de Kaplan and Norton.

Le premier atelier consacré aux indicateurs de performance sociale en micro-assurance a permis, en octobre 2010 l'adoption de onze indicateurs de performance sociale, qui sont étroitement liés aux indicateurs de performance financière de la micro-assurance. Ces indicateurs permettent aux micro-assureurs de développer une vision équilibrée de leur performance, en reconnaissant que les buts sociaux inhérents à la micro-assurance sont tout aussi importants que la bonne santé financière. La présente étude appréhende la performance sociale dans les administrations publiques par sa capacité à atteindre les objectifs sociaux (efficacité des actions), par la priorité dans le choix des objectifs et enfin la satisfaction des citoyens par les services offerts par les administrations publiques. Pour ce faire, le contrôle interne joue un rôle capital et occupe une place centrale dans la réalisation de la performance sociale. Il est alors nécessaire de cerner théoriquement l'influence du contrôle interne sur la performance sociale.

1.4. Influence du contrôle interne sur les différents types de performance

Dans la mesure où le contrôle interne permet à une organisation de gérer l'ensemble des processus mis en œuvre pour atteindre ses objectifs, il contribue d'une manière ou d'une autre à la performance de celle-ci. En s'appuyant sur la performance dans les administrations municipales en Angleterre, Hughes (1979 : 56), remarque que c'est sous un tas de processus de contrôle que les administrations municipales doivent leur performance. Dans cette logique Heseltine (1991) affirme que « le succès d'une administration municipale doit être mesuré non pas en fonction de sa taille, mais en fonction de la qualité des services offerts, peu importe la source, de sa sensibilité aux besoins des citoyens et des consommateurs et de la valeur qu'elle

obtient pour chaque livre (£) versée par les contribuables. Ces propos viennent simplement confirmer que le succès (performance) est mesuré par la qualité des services. On ne pourrait obtenir cette qualité dont il fait allusion si le travail des uns et des autres (et par ricochet le comportement des uns et des autres) ne subit pas à des moments donnés des contrôles qui permettent de vérifier si les travaux vont vraiment dans le sens des objectifs de l'organisation. La performance est donc précédée à un contrôle. Mandzila (2004), va dans le même sens et explique que « la définition des règles d'accomplissement des actions et de décisions qu'autorise le contrôle interne contribue à la maîtrise de l'organisation et par conséquent à l'amélioration des performances ». Il a aussi montré qu' « un contrôle interne efficace réduit les comportements opportunistes et dysfonctionnels des dirigeants des entreprises ». Un bon système de contrôle interne est celui qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et par conséquent d'améliorer ses performances (Mandzila, 2004). Mais lorsque le contrôle interne est inefficace ou inexistant, il contribue à l'accroissement des coûts de transaction, de l'agence et à l'asymétrie d'information. Cette étude repose sur deux théories : la théorie de new management public et la théorie de contingence.

2. Les fondements théoriques de la recherche

Toute recherche doit avoir un encrage théorique. La présente mobilise deux théories pour justifier le fondement théorique de celle-ci. Il s'agit de la théorie de new management public et la théorie de contingence.

2.1. La théorie de new management public

Dans le souci d'améliorer les pratiques traditionnelles dans la gouvernance des actions dans les administrations publiques, le New Public Management a vu le jour. Elle est née d'une inquiétude face aux défaillances des systèmes de gouvernance. Ce nouveau système opère dans une perspective de crise, voire de fin du développement. Il gère les affaires à plus court terme, de manière plus pragmatique, et souvent de manière réactive. L'approche des affaires publiques repose sur des politiques facilitatrices qui s'appuient sur les forces ambiantes, dont notamment les forces du marché et des humains. Graduellement et sûrement, émerge un nouveau système de gestion des affaires publiques. Dans ce nouveau système de management, les citoyens deviennent des participants qui revendiquent désormais d'être traités autrement que comme de simples administrés ou assujettis. Bezes et Musselin (2015) proposent d'analyser le New Public

Management (NPM) avec une interprétation complémentaire de celles qui l'assimilent à une déclinaison du référentiel de marché.

Dans la nouvelle gestion publique, les gestionnaires publics sont invités à réellement diriger. Les défis qui ont motivé l'administration publique traditionnelle et le nouveau management public n'ont pas disparu. Ainsi, de nouvelles conditions matérielles et de nouveaux défis sont apparus. Ils se concentrent sur la manière de gouverner, pas seulement de gérer, dans des sociétés de plus en plus diverses et complexes confrontées à des problèmes de plus en plus complexes (Kettl, 2015; Osborne, 2010; Pollitt & Bouckaert, 2004).

« Au nom de l'efficacité et de l'efficience, les gouvernements de nombreux pays ont introduit dans la gestion de leurs services publics, des principes inspirés du secteur privé. C'est l'essence du New Public Management (NPM), qui s'est diffusée en modifiant à des degrés divers les structures et le fonctionnement des administrations publiques » (Van Haepere, 2012 : 83). Les organisations publiques ont fait preuve, pendant longtemps, d'énormes déficiences. A partir des années 80, l'amélioration de leur performance est donc devenue un enjeu majeur faisant appel à certaines réformes de la gestion publique regroupées sous l'expression du " Nouveau Management Public" ou la "nouvelle gestion publique" (Lahjouji & El Menzhi, 2018). Selon Pesqueux (2010), l'activité publique consiste principalement à fournir de services aux usagers de l'administration publique. Elle comporte toutes les caractéristiques de l'activité de services à savoir : l'immatérialité de la prestation, la simultanéité de la production et de l'utilisation, le contact direct entre prestataire et utilisateur.

Dans les administrations publiques béninoises, le contrôle interne repose sur le manuel des procédures du contrôle financier. Il se veut d'être un outil adapté à l'organisation, véritablement opérationnel, exploitable par tous les agents concernés et d'actualisation aisée.

Il permet l'utilisation d'un seul cadre de référence pour les relations avec toutes les parties prenantes. Il s'impose comme le meilleur outil pour une formation rapide. A ce titre, il apporte une garantie de continuité lors des mutations du personnel. En tant qu'outil de management et document accessible à tous, il permet de communiquer les règles et méthodes applicables dans l'organisation. La répartition des rôles et les relations entre services sont clarifiées. Les actions d'arbitrage attendues du management sont de ce fait moins nombreuses. Il est à souligner que l'absence de procédures écrites rend le contrôle interne difficile, non-transparent et aléatoire. Les procédures apparaissent donc comme un engagement commun, et forment une base de contrôle acceptable pour tous. Dans l'administration publique, les procédures servent de point

de départ pour la formation du personnel en phase d'intégration. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide au dialogue au sein de l'organisation. Mais l'efficacité du contrôle interne dépend du contexte dans lequel il se situe d'où le recours à la théorie de contingence.

2.2. La théorie de contingence.

Généralement, l'entité développe un ensemble de procédés qui fondent la planification au sein de l'organisation et sur lesquels repose sa performance. Dans les organisations en général et publiques en particulier, un regard est davantage tourné vers le contrôle dans une approche où le pouvoir n'est possédé que par un certain nombre de personnes constituant une classe privilégiée. Le contrôle, lorsqu'il ne se cantonne plus à son rôle de maintien d'un conformisme, devient un élément clé du processus d'apprentissage organisationnel (Lorino, 1995). Le contrôle interne a pour rôle de fournir une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des risques de l'entreprise (Mikes, 2011). Mais en réalité, le contrôle interne rencontre un certain nombre de difficultés dans la pratique selon le contexte organisationnel de l'entité. La défaillance du système du contrôle interne ou l'efficacité du contrôle interne dépend de l'environnement organisationnel dans lequel il est implanté. Pour certains auteurs, l'efficacité du contrôle interne dépend alors des acteurs en charge du système d'organisation et de pilotage de l'entité (Pigé, 2015 ; Dufour, 2015 ; Cherré, Dufour, 2015). La théorie de contingence montre qu'il n'existe pas un système unique applicable en l'état à toutes formes d'organisation. Pour Roger (2014), la théorie de contingence montre qu'il faut adapter la structure aux contraintes de l'environnement et rendre cohérents les déterminants structurels et les variables organisationnelles. C'est pour dire, qu'il n'existe pas universellement un système de contrôle interne efficace applicable aux organisations publiques ou privées mais l'efficacité du contrôle interne dépend de la capacité des acteurs à l'adapter aux contraintes de l'environnement, à le rendre cohérent aux facteurs structurels et aux variables organisationnelles. Plusieurs travaux de recherche ont révélé les facteurs de contingence pouvant influencer les systèmes de contrôle comme : l'environnement, la technologie, la stratégie, la formation des dirigeants, la taille et le pouvoir (Horngren, 1972 ; Alcouffe, 2002 ; Al-Omiri et Drury, 2007 ; Nassar et al 2012). En ce qui concerne le contrôle interne, les auteurs ont plus mis l'accent sur les facteurs de défaillance. Pour Mikes (2011), le manque de moyens, le manque d'expertise, l'absence d'indépendance, les phénomènes socio-organisationnels expliquent la défaillance du système de contrôle interne.

Dans les organisations publiques, le développement repose essentiellement sur la capacité de ses dirigeants à élaborer des politiques de développement conséquentes et à veiller à leurs mises en œuvre de façon efficace et efficiente (Ribouis, 2018). Pour ce faire, le contrôle interne a un rôle essentiel à jouer dans le système de pilotage et dans l'atteinte des objectifs sociaux et dans le pilotage de la performance sociale. Le style de management du dirigeant doit être un déterminant de l'efficacité du contrôle interne et de l'atteinte des objectifs. Cette étude cherche à analyser l'influence du contrôle interne dans la performance sociale. Pour ce faire, il doit d'abord se pencher sur les déterminants de l'efficacité du contrôle interne avant d'établir la relation entre ce dernier et la performance sociale. Mais l'établissement de cette relation doit se justifier par une démarche rigoureuse, présentée dans la section suivante.

3. La démarche méthodologique de la recherche

La fiabilité des résultats d'une recherche repose fondamentalement sur la qualité de la démarche empruntée par le chercheur pour les produire. La présente étude focalise sa démarche essentiellement sur les outils de collecte des données et les outils de traitement et d'analyse des données.

3.1. Justification de la méthode de l'étude et du choix des outils de collecte des données

Afin d'avoir un aperçu global de l'influence du contrôle interne sur la performance sociale des administrations publiques du Bénin, nous avons adopté une démarche descriptive et explicative. La méthode utilisée est à la fois qualitative et quantitative. Elle a permis de mesurer de façon quantitative les variables susceptibles d'expliquer l'influence du contrôle interne sur la performance sociale. Elle a permis de voir la manière dont se comportent les variables explicatives au regard de la variable dépendante. Cette méthode cadre mieux avec la thématique traitée car elle permet d'établir le lien entre le contrôle interne et la performance sociale. Les outils de collecte des données utilisés reposent sur la recherche documentaire, l'observation directe, l'entretien et le questionnaire. La recherche documentaire nous a permis de prendre connaissance sur la thématique et compléter les informations recueillies sur le terrain. Elle repose sur la littérature scientifique relative à l'objet d'étude. L'observation directe a été pratiquée sur le terrain pour prendre connaissance et vivre de façon visuelle l'influence du contrôle interne sur l'atteinte des objectifs sociaux dans les administrations publiques du Bénin.

Des entretiens sont faits et des questionnaires ont été administrés aux dirigeants, salariés et citoyens. Ces différentes informations nous ont permis de constituer pour notre enquête un échantillon que nous jugeons représentatif.

3.2. Clarification de l'échantillon de l'étude

Les données sur lesquelles porte la présente étude sont collectées à l'aide de questionnaires administrés librement et de façon guidée selon le niveau de compréhension du répondant. Notre échantillon est constitué des cadres des administrations du Bénin situé au moins dans la catégorie A et ayant cinq années d'ancienneté. Ils doivent être soit à un niveau d'implication dans le processus d'élaboration ou d'actualisation du dispositif du contrôle interne soit dans sa mise en application pour l'atteinte des objectifs sociaux. Le questionnaire est distribué dans 15 ministères, 12 sociétés d'Etat et 3 institutions de l'Etat. Aussi, certains aspects de l'étude nous ont amené à enquêter quelques acteurs de la société civile. Ces derniers ont un niveau d'étude d'au moins de baccalauréat. Au total, un échantillon de convenance de 537 unités statistiques a été constitué. Sur les 537 questionnaires distribués, nous avons pu récupérer 505. Pour des raisons liées au choix de certaines variables, certains questionnaires n'ont pas pu être traités. Finalement, 487 questionnaires sont traités et constituent l'échantillon de l'étude.

3.3. Les principales variables explicatives de l'étude.

Suite à une étude exploratoire de nombreuses composantes du contrôle interne, nous avons retenu les principales variables du contrôle interne qui permettent aux acteurs d'atteindre leurs objectifs selon le COSO (2013). A cet effet, dans le contexte béninois, nous avons complété la variable style du manager. Ces variables doivent avoir la compréhension suivante :

- ✓ l'environnement du contrôle : c'est l'ensemble des normes, processus et des structures qui contribuent à la mise en œuvre du contrôle interne.

- ✓ l'évaluation des risques : c'est un processus qui permet d'analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

- ✓ activités de contrôle : permettent de définir les règles et procédures que le management utilise pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

- ✓ information et communication : la communication interne et externe d'une entité permet de lui fournir des informations nécessaires à l'exercice de ces contrôles. La communication interne permet aux collaborateurs de comprendre les responsabilités liées au contrôle interne et leur importance pour la réalisation des objectifs.

✓ pilotage : cette variable explicative permet d'évaluer continuellement ou ponctuellement les composantes du contrôle interne et vérifie le fonctionnement des principes mis en application. Les constats sont évalués et analysés, les déficiences sont communiquées en temps voulu.

✓ le style du manager : c'est l'ensemble des caractéristiques définissant l'identité du manager dans la définition des structures, des pouvoirs et des responsabilités pour atteindre les objectifs.

3.4. Les outils de traitement et d'analyse des données.

Nous voulons étudier les facteurs du contrôle interne qui influencent dans la réalisation de la performance sociale dans les administrations publiques béninoises. L'élaboration des questionnaires sur le logiciel Cs pro a été effectuée. Une analyse préliminaire univariée ou descriptive et bivariée (croisées) sur les logiciels Excel et SPSS a été faite. Elle a permis de s'assurer de la pertinence des variables. De même, un test de corrélation entre les variables d'études sur le logiciel Stata a été réalisé. Il a permis de ressortir l'influence des variables explicatives sur la variable dépendante. Enfin, une analyse des correspondances multiples a été effectuée sur le logiciel SPAD. Elle a permis d'aboutir à des cartes de représentation sur lesquelles on peut visuellement observer les proximités entre les catégories des variables qualitatives. Ces observations sont faites dans le cadre de mieux déceler les corrélations existantes entre les variables.

3.5. Test d'indépendance de khi-deux.

Pour analyser les données, nous avons fait recours au test d'indépendance de Khi-deux. Il permet d'étudier la relation entre deux variables de nature qualitative. Les hypothèses de ce test sont H0 (les deux variables sont indépendantes) et H1 (les deux variables sont liées). Pour effectuer ce test, on se donne une marge d'erreur α égal à 0,05. Lorsque la probabilité associée à la statistique du Khi-deux est inférieure au seuil significatif de 5%, on rejette l'hypothèse nulle car il y a assez d'évidence statistique contre H0 : les deux variables sont donc liées. Dans le cas contraire, il n'y a pas assez d'évidence statistique pour rejeter H0, donc H0 est acceptée : les deux variables sont donc indépendantes. Les deux variables de l'étude (contrôle interne et performance sociale) sont de nature qualitative, ce qui justifie le recours à ce test pour établir la relation entre elle.

3.6. La matrice de corrélation

Cette phase est consacrée à l'élaboration du modèle empirique d'analyse des données. Afin de trouver l'influence des composantes du contrôle interne dans la performance sociale, une analyse basée sur la matrice de corrélation a été utilisée. La matrice de corrélation est utilisée pour évaluer non seulement la dépendance mais aussi le sens de l'évolution entre les deux variables. Le résultat est une table contenant les coefficients de corrélation entre chaque variable et les autres. Elle est une matrice carrée d'ordre n , avec n le nombre total de variables d'études. Le coefficient de corrélation linéaire de Bravais-Pearson, noté r_{xy} permet de donner la mesure du degré de liaison linéaire entre les deux variables. Il est donné par le rapport entre leur covariance et le produit non nul de leurs écarts-types. Ainsi, il standardise la covariance et la corrige de l'influence des unités de mesure des variables. Formellement, le r_{xy} est donnée par la formule :

$$r_{xy} = \frac{\text{Cov}(x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

La signification clinique du r_{xy} n'est valable que si, après test, on rejette l'hypothèse d'absence de corrélation. Le travail d'interprétation du coefficient de corrélation linéaire se fait toujours en deux temps : par rapport au signe et par rapport au degré de dépendance. A cet effet, pour une interprétation par rapport au signe, on note : si $r_{xy} > 0$, les deux variables sont positivement corrélées ; si $r_{xy} < 0$, les deux variables sont négativement corrélées et si $r_{xy} = 0$, elles sont non corrélées. Pour ce qui concerne l'interprétation par rapport à l'intensité, on retient que : si $r_{xy} = \pm 1$, le lien linéaire entre les deux variables est parfait. Dans ce cas, l'une des variables est une fonction affine de l'autre, les n points $(x_i; y_i)$ sont alignés ; si $0,80 < r_{xy} < 1$ le lien linéaire est très fort ; si $0,65 < r_{xy} < 0,80$ le lien linéaire est fort ; si $0,50 < r_{xy} < 0,65$ le lien linéaire est modéré ; si $0,25 < r_{xy} < 0,50$ le lien linéaire est faible ; si $0,025 < r_{xy} < 0,25$ le lien linéaire est très faible ; si r_{xy} est proche de 0, alors il y a absence de lien entre les deux variables.

Pour finir, le test de significativité du coefficient de corrélation permet de vérifier si le coefficient de corrélation est interprétable. Les hypothèses de ce test sont H_0 (pas de significativité de r_{xy}) et H_1 (le coefficient de corrélation est significatif). Pour effectuer le test de significativité, on se donne une marge d'erreur α égal à 0,05. Lorsque la probabilité associée est inférieure au seuil de significativité de 5%, on rejette l'hypothèse nulle car il y a

assez d'évidence statistique contre H0 : les deux variables sont donc liées. Dans le cas contraire, H0 est acceptée. La section suivante présente les résultats de la recherche.

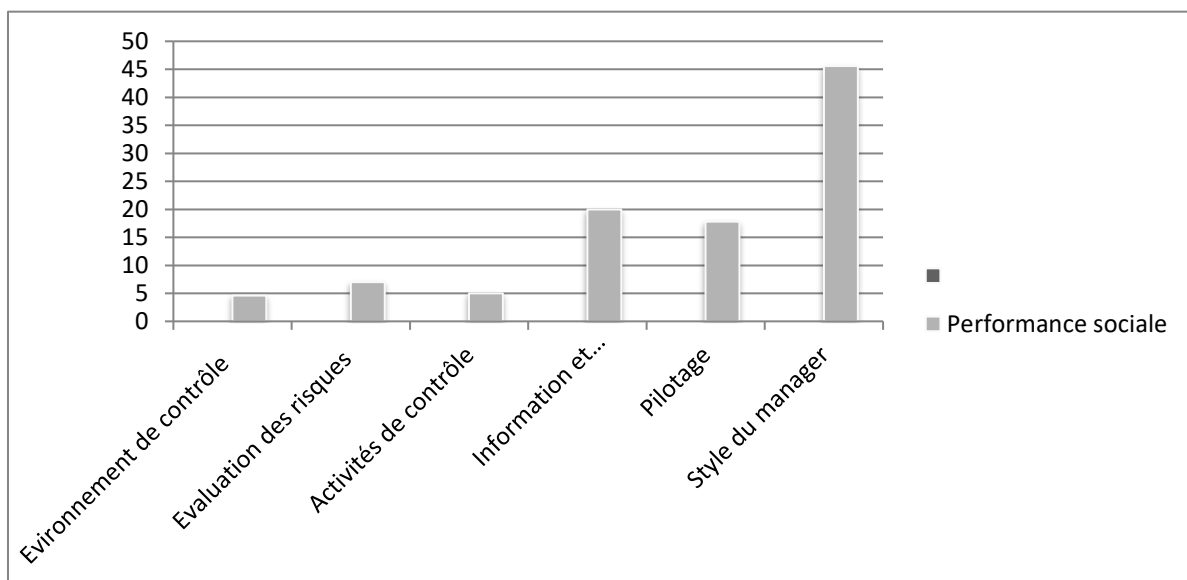
4. Présentation, analyse des résultats et les aspects managériaux de la recherche.

Cette section permet d'exposer et d'analyser les différents résultats dans un premier temps et de présenter les aspects managériaux de l'étude dans un second temps.

4.1. Analyse descriptive des variables de l'étude

Après dépouillement des données collectées, les résultats descriptifs de la recherche sont présentés dans le graphique ci-dessous.

Graphique 1 : résultats descriptifs de l'étude.



Source : résultats de nos enquêtes

Ce graphisme illustre le degré d'influence de certaines composantes du contrôle interne dans l'atteinte des objectifs sociaux. Il ressort donc que presque la moitié des administrations publiques du Bénin arrivent à atteindre facilement les objectifs sociaux grâce principalement au style de management du manager. De même, la diffusion de l'information et l'existence de communication entre les acteurs contribuent à l'atteinte des objectifs sociaux. Aussi, l'environnement du contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle participent faiblement à l'atteinte de ces objectifs. Le style du manager qui regroupe l'ensemble des caractéristiques définissant l'identité du manager, est une variable significative dans la définition des structures, des pouvoirs et des responsabilités pour atteindre les objectifs.

Le style intégrateur du manager Béninois s'explique par des exigences marquées pour atteindre la performance sociale. Pour un bon fonctionnement du contrôle interne, le manager s'adapte aux besoins des employés pour prendre des décisions. Le fonctionnement du contrôle interne s'explique fortement par une vision pessimiste du manager tout en identifiant sympathiquement tous les problèmes et les menaces que peuvent subir l'administration à laquelle il appartient. La forte influence du manager sur la performance sociale s'explique par des recours à des sanctions émanant d'une conclusion sur la performance personnelle de l'individu en plus de son influence sur les résultats financiers de l'entité. Ces analyses révèlent qu'outre l'environnement du contrôle interne ; l'évaluation des risques ; les activités du contrôle ; communication et information et le pilotage, le style du manager est un déterminant du contrôle interne qui influence significativement la performance sociale constatée.

4.2. Test de dépendance de khi-deux

Il s'agit d'analyser les résultats des tests de Khi-deux entre les variables explicatives et dépendantes. Nous sommes partis des deux hypothèses suivantes : H_0 : indépendance entre les variables ; H_1 : dépendance entre les variables. Nous avons testé la probabilité liée à la statistique de khi-deux au seuil critique de 5%. Si $p < 0,05$ alors on rejette l'hypothèse nulle d'indépendance. Les résultats obtenus à partir du logiciel stata version 13 sont consignés dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : résultat du test de dépendance de khi-deux.

	Env_Cont	Eva_Risque	Act_contrôle	Info_et_com	Pilotage	Style du manager
Perf_Sociale	0.0000	0.0100	0.0238	0.0000	0.0456	0.0001

Source : résultats de nos enquêtes

L'analyse des résultats de khi-deux nous montre que les probabilités p calculées pour tester la liaison entre la performance sociale et chaque variable explicative est significative au seuil de 5% donc la performance sociale dépend et est déterminée par l'ensemble des variables telles que : le style du manager, l'environnement du contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, information et communication et le pilotage.

4.3. Estimation de la matrice de corrélation

L'estimation de la matrice de corrélation nous a permis d'obtenir les résultats consignés dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Résultats d'estimation de la matrice de corrélation

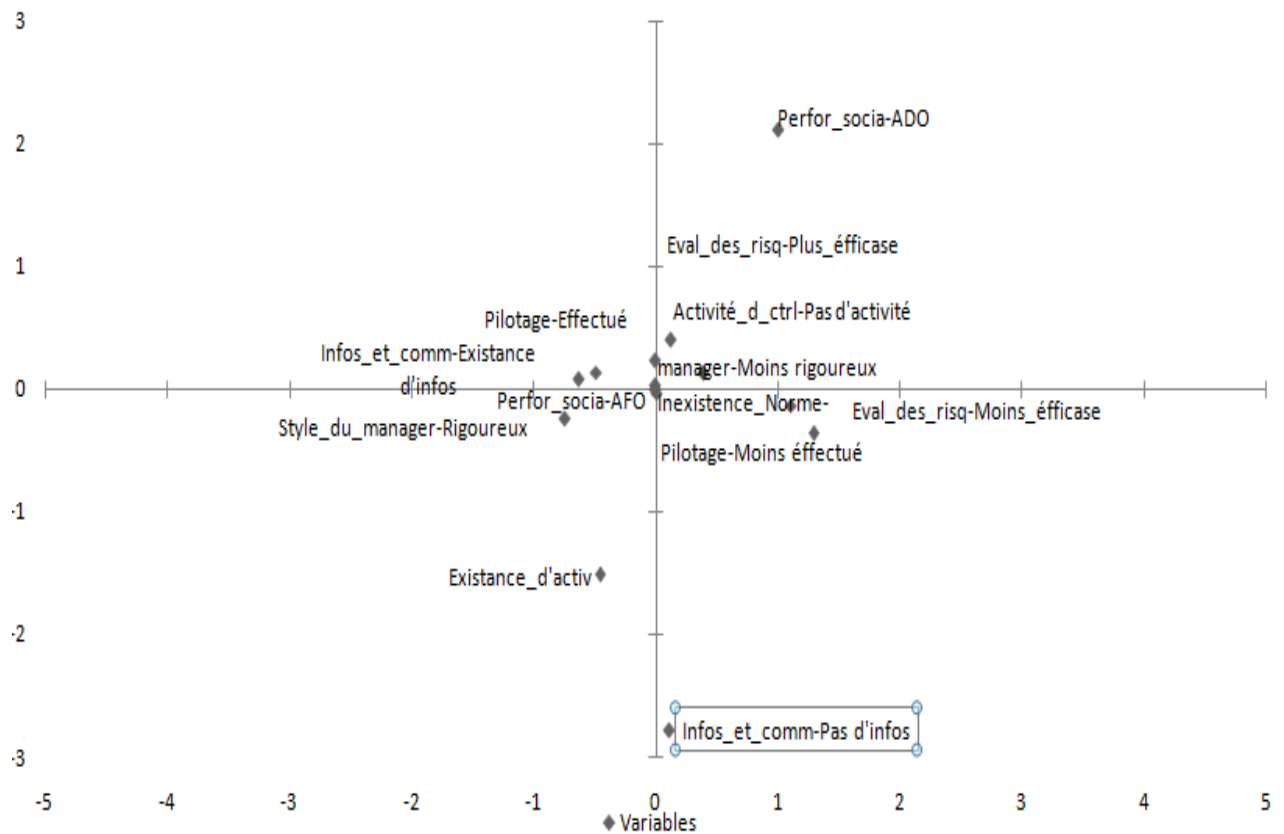
	Perf_Soc	Env_Cont	Eva_Risque	Act_cont	Info_com	Pilotage	Style du manager
Perf_soc	1.0000						
Env_Cont	0.7576* 0.0000	1.0000					
Eva_Risque	-0.7888* 0.0123	0.7708* 0.9765	1.0000				
Act_cont	-0.6557* 0.0000	0.7029* 0.0456	0.8945* 0.0754	1.0000			
Info_com	0.9853* 0.0235	0.7390* 0.4598	0.8845* 0.5634	0.6734* 0.0237	1.0000		
Pilotage	0.8044* 0.0010	0.5094* 0.0565	0.4432* 0.0675	0.0453* 0.8766	0.0453* 0.3432	1.0000	
Style du manager	0.9999* 0.0040	0.7609* 0.0154	0.05678* 0.0659	0.4196* 0.5689	0.6578* 0.0679	0.1782* 0.0456	1.0000

Source : résultats de nos enquêtes

A l'analyse, nous constatons qu'au seuil de 5%, les coefficients de corrélations entre la performance sociale et chaque variable explicative sont significatifs. Ainsi, l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, information et communication et le pilotage sont positivement reliés à la performance sociale constatée. Quant au style du manager, il est fortement et positivement relié à la performance sociale constatée dans les administrations publiques du Bénin.

4.4. Catégorisation des variables d'études (Analyse des composantes multiples)

L'analyse des composantes multiples donne les résultats ci-dessous.



La carte de représentation des variables d'études grâce à une analyse des composantes multiples (ACM), distingue les variables suivant deux blocs. L'objectif principal de l'étude est de rechercher les composantes du contrôle interne qui influencent la performance sociale dans les administrations publiques du Bénin. Le phénomène à étudier présente un aspect qualitatif à deux issues. Selon les résultats obtenus à partir des données recueillies sur le terrain, 92,43% des administrations atteignent facilement des objectifs sociaux qui leur ont été consignés, contre 7,57% qui subissent quelques difficultés dans l'atteinte des objectifs sociaux qui leur ont été consignés. La carte de représentation des variables d'études, illustre les variables qui se retrouvent dans la même classe que la variable 'atteinte facile des objectifs' et d'autres qui se regroupent avec la variable « Atteinte difficile des objectifs ». Il ressort donc que le style du manager, l'utilisation des informations et communications, l'évaluation des risques, et l'ensemble des normes, processus et des structures qui favorisent la mise en œuvre du contrôle interne, constituent des facteurs qui permettent dans les administrations publiques béninoises d'atteindre facilement leurs objectifs sociaux. Par contre, un manque de rigueur du manager dans la prise de décision, un manque de diffusion d'information et de communication, une insuffisance des activités de contrôle constitue des variables qui empêchent certaines administrations du Bénin d'atteindre leurs objectifs sociaux.

4.5. Les aspects managériaux de la recherche.

Le contrôle interne joue dans les administrations publiques béninoises comme dans plusieurs autres organisations un rôle primordial dans l'atteinte des objectifs sociaux fixés. Globalement, nous retenons que le contrôle interne contribue efficacement à la performance sociale. Outre les variables telles que l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, information et communication et le pilotage qui jouent un rôle important dans la mise en œuvre du contrôle interne, le style de management du manager est fortement et positivement relié à la performance sociale. On comprend donc que l'efficacité du contrôle interne dans les administrations publiques béninoises dépend fortement et positivement du style de management du manager et détermine la performance sociale. Ces résultats ne s'éloignent pas de ceux de Horngren (1972) ; Alcouffe, (2002) ; Al-Omiri et Drury, (2007) ; et de Nassar et al (2012) qui ont montré que la formation du dirigeant et le pouvoir sont vraiment déterminants dans le système de mise en œuvre du contrôle interne. De même, Pigé (2015) ; Dufour (2015) ; Cherré et Dufour (2015), ont trouvé aussi dans leurs recherches que l'efficacité du contrôle interne dépend des acteurs en charge du système d'organisation et de pilotage de l'entité.

Dans les organisations publiques en général et particulièrement dans les administrations publiques béninoises, le pouvoir appartient à une ou quelques personnes et la vision du dirigeant principal est imprimée à toutes les administrations à travers son style de management. Ce dernier est donc très déterminant dans les systèmes d'organisations développés dans les administrations publiques. Aux vues des analyses effectuées et pour continuer par assurer et améliorer l'influence positive du contrôle interne sur la performance sociale dans les administrations publiques béninoises, les responsables au sommet de l'Etat doivent agir fondamentalement sur l'environnement du contrôle interne, sur les systèmes d'évaluations des risques et enfin sur les activités de contrôle. Pour ce faire, ils doivent véritablement tenir compte des facteurs de l'environnement interne et externe pour définir les objectifs et mettre en place un système de contrôle interne adéquat. Ils doivent également revoir les méthodes actuelles d'évaluations des risques afin de permettre une appréhension plus facile des risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs. Aussi, les activités de contrôle au niveau des administrations publiques béninoises doivent être renforcées voir améliorées pour un contrôle véritablement départi des aspects politiques, ethniques, religieux et familiaux qui sont de nature à compromettre l'efficacité et l'objectivité du contrôle. A l'endroit des membres de

l'administration publique béninoise, ils doivent s'engager en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques, ils doivent participer et veiller à la mise en place du système de contrôle interne et de son fonctionnement. A l'endroit des responsables hiérarchiques, ils doivent définir des objectifs clairs pour identifier et évaluer les risques susceptibles d'affecter leur réalisation, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs ; instaurer pour tous, une obligation de compte rendu de ses devoirs de responsabilités en contrôle interne. Ils doivent opter pour l'informatisation intégrale des services publics et développer des programmes de contrôles informatiques afin de s'assurer facilement de la qualité des services dans le respect de la réglementation et de l'atteinte des objectifs de l'administration. Ils doivent enfin mettre en place un système de communication des informations en interne nécessaire au bon fonctionnement du contrôle interne particulièrement les informations relatives aux objectifs du contrôle interne.

CONCLUSION

Dans un contexte de croissance des besoins de services publics des usagers et de l'évolution de la technologie, les outils de gestions administratives efficaces et efficientes s'imposent pour le dynamisme de la performance sociale ; toute chose étant égale par ailleurs à savoir un bon système de contrôle interne et un bon style de management. L'objectif de ce papier est d'apprécier l'influence du contrôle interne sur la performance sociale dans les administrations publiques béninoises. Pour ce faire, nous avons effectué sur un échantillon de 487 individus une analyse descriptive et croisée sur les logiciels Excel et SPSS pour s'assurer de la pertinence des variables. Afin de ressortir l'influence du contrôle interne sur la performance sociale, nous avons mené un test de corrélation entre les variables d'études sur le logiciel Stata. De plus une analyse des correspondances multiples effectuée sur le logiciel SPAD a été réalisée pour aboutir à des cartes de représentation sur lesquelles on peut visuellement observer les proximités entre les catégories des variables qualitatives. Il ressort globalement de l'étude que le contrôle interne influence positivement la performance sociale.

Ces analyses révèlent dans le contexte béninois qu'en dehors de l'environnement du contrôle interne, de l'évaluation des risques, des activités du contrôle, de la communication et l'information et enfin le pilotage, le style du manager est un déterminant de l'efficacité du contrôle interne et influence positivement et significativement la performance sociale constatée dans les administrations publiques béninoises. Le style de management du manager est un

facteur intégrateur de l'efficacité du contrôle interne et est fortement et positivement relié à la performance sociale. Ainsi, on retient que les facteurs qui permettent dans les administrations publiques béninoises d'atteindre facilement leurs objectifs sociaux reposent essentiellement sur le style de management du manager, l'utilisation des informations et communications et l'évaluation des risques. Pour continuer à maintenir et à améliorer l'influence positive et significative du contrôle interne dans la performance sociale, ce papier propose de véritablement tenir compte des facteurs de l'environnement interne et externe pour définir les objectifs et mettre en place un système de contrôle interne adéquat. Ils doivent également revoir les méthodes actuelles d'évaluations des risques afin de permettre une appréhension plus facile des risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs. Aussi, les activités de contrôle au niveau des administrations publiques béninoises doivent-elles être renforcées voir améliorées pour un contrôle véritablement départi des aspects politiques, ethniques, religieux et familiaux qui sont de nature à compromettre l'efficacité et l'objectivité du contrôle. Nos recherches futures aborderont les aspects sociaux culturels susceptibles d'entraver l'efficacité du contrôle interne.

BIBLIOGRAPHIE

ALCOUFFE S. (2002), « La diffusion de l'ABC en France : une étude empirique utilisant la théorie de la diffusion des innovations », Acte du 23^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité à Toulouse, pp. 1-21.

AL-OMIRI M., DRURY C., (2007) « A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations », *Management Accounting Research*, n°18, pp. 399-424.

BATAC J., CARASSUS D., MAUREL C., (2009), « Évolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 12, n°1, pp. 155-180.

BENZECRI J.-P. (1973), « L'Analyse des Données. Tome 1: La Taxinomie. », Tome 2: L'Analyse des Correspondances, Paris, Edition Dunod, pp 24-56.

BERNARD F., GAYRAUD R., ROUSSEAU L. (2013), *Contrôle interne*, Edition Maxima.

BEZES P., MUSSELIN C., (2015), « Le new public management, Entre rationalisation et marchandisation ? », dans une french touche dans l'analyse des politiques publiques?, pp.125-152.

BNOUNI I. (2011), « Performance sociale et performance financière : Etat de l'art », 20^{ème} conférence de l'AIMS à Nantes.

- BOLLECKER, M. (2008), « Contrôleur de gestion : une fonction en danger ? », 29^{ème} congrès de l'AFC, Cergy-Pontoise.
- BOLLECKER M. (2009), « L'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle : une étude du rôle des contrôleurs de gestion », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 15, pp 133-158.
- BOUQUIN H., FIOL M. (2007), « Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver ». Cahier de Recherches CREFIGE - Université Paris Dauphine.
- BOURGUIGNON A. (1997), « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.
- CAPPELLETTI L. (2008), « Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation ». *Revue Management et Avenir* 16, n°2, pp. 156-173.
- CAPPELLETTI L. (2006), « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, n°1, pp. 135-155.
- CAPELLETTI L. (2009), « Performing An Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management », *Evidence from Europe, Management Accounting Quarterly*, 10, pp.17-27.
- CARROLL J. D. (1968), « Generalization of canonical correlation to three or more sets of variables » *Proc. Amer. Psychological Assoc*, pp 227-228.
- CHATELAIN-PONROY S. (2010), « Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg », *Politiques et Management public*, Institut de management public, Vol 27, n°3, pp. 73-102.
- CHERRE B., DUFOUR N., (2015), « Le contrôle en dualité, entre aliénation et autonomie. Le cas du management éthique appliqué aux risques opérationnels », *Recherches en sciences de gestion*, n°108, pp. 159-176.
- DUFOUR N. (2015), « Contribution à l'analyse critique de la norme de contrôle. Le cas des risques opérationnels dans le secteur financier : de la normativité à la l'effectivité », Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM.
- DUTTON R., LAROUCHE D. (2016), « La responsabilité sociale des entreprises de la bonne intention à la discipline de gestion », *Gestion* 2016/1, Vol. 41, pp. 30-33.
- GRAND B., VERDALLE B. (2002), *Audit comptable et financier*, 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris.

- HANSSEN J. (2005), « Corporate Culture and Operational Risk Management », *Bank Accounting & Finance*, Vol 18 , n°2, pp, 35-38.
- KADOUAMAÏ S. (2017), « Inefficacité du système de contrôle interne et défaillance des PME familiales africaines : cas du Cameroun », *10^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Dakar, n°10, pp.6-7.
- KETTL D. F. (2015), « The Job of Government: Interweaving Public Functions and Private Hands », *Public Administration Review*, vol 75, n°2, pp. 15-27.
- LAHJOUI K., EL MENZHI K. (2018), « Le Nouveau Management Public au Maroc, quels apports ? », *Laboratoire de recherche : management des organisations*, Université Mohamed V-Rabat (Maroc).
- LORINO P. (2001), « Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », *Actes du 22^o Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Metz, pp.17-19.
- MAIJOOR S. (2000), « The Internal Control Explosion », *International Journal of Auditing*, n°4, pp. 101-109.
- MANDZILA, E. (2004), *La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise*, thèse de doctorat, Institut de Recherche en gestion (IRG), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Paris XII val de marne.
- MARION A., ASQUIN A., EVERAERE C., VINOT D., WISSLER M. (2012), *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes*, Paris, édition Dunod.
- MCGREW J.F., BILOTTA J.G. (2000), « The effectiveness of risk management measuring what didn't happen », *Management Decision*, n°38, pp. 293-301.
- MIKES A. (2011), « From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management », *Accounting, Organizations and Society*, n°36, pp. 226-245.
- MITRA S. (2009), « Risk management and Calculative Culture », *Management Accounting Research*, n°20, pp. 18-40.
- MITRA S., HOSSAIN M. (2011), « Corporate governance attributes and remediation of internal control material weaknesses reported under SOX Section 404 », *Review of Accounting and Finance*, n°10, pp. 5-29.
- MORIN E., SAVOIE A., BEAUDIN G., (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Edition Montréal, Paris, Casablanca.

PIGE B. (2015), « De la norme à l'expert, la Tétr normalisation comme dynamique d'apprentissage », in Cretté O. et Marchais-Roubelat A. (dir.), *Analyse critique de l'expertise et des normes : théories et pratique*, l'Harmattan, pp. 143-156.

PWC ET IFACI (2014), *Référentiel intégré de contrôle interne. Principes de mise en œuvre et de pilotage*, Paris, Editions Eyrolles.

RIBOUIS D. T. (2018), *Styles de management, pratiques budgétaires et comportements dysfonctionnels dans les administrations publiques béninoises*, Thèse de doctorat, FASEG, UAC, Bénin, Cotonou.

TALMONT-FAIVRE D. (2015) « Opérationnaliser la performance sociale ? Une adaptation des fonctions RH incontournable », pp. 17-21.

WAINTROP F., CHOL C. (2003), « Gestion publique et modernisation : contraintes et persée », *12^{ème} Communication Colloque international de la Revue Politiques et management public*, Vol. 21, n°2, pp. 24-25.

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE, Abidjan Cocody rue des
goyaviers, 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire).

N° d'imprimeur : RCCM : CI-ABJ-2016-B-7774

Dépôt légal : Juillet 2020 - imprimé en Côte d'Ivoire



SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 2 – Juillet 2020