

**Analyse des pratiques du contrôle interne dans la gestion des
risques opérationnels : étude qualitative du Fonds de Garantie
Hypothécaire du Mali.**

**Analysis of internal control practices in operational risk
management : a qualitative study of the Mali Mortgage
Guarantee Fund.**

Aboubacar Sidiki DEMBELE

Titulaire d'un Master en Management des Organisations, spécialité : Audit et Contrôle de
Gestion, obtenu à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Consultant en audit, comptabilité et contrôle de gestion
Consultant formateur

Hamassire GAKOU

Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université des Sciences Sociales et Gestion de Bamako (USSGB)

Bréhima COULIBALY

Doctorant PhD en économie circulaire et globalisation durable, option :
Management de projets, des Organisation Humanitaires et du Leadership d'Entreprise.
Faculté Autonome Francophone de Management International
Université de la Renaissance d'Haïti

Date de soumission : 23/07/2026

Date d'acceptation : 07/09/2026

Pour citer cet article :

DEMBELE A. S. et al. (2026) « Analyse des pratiques du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels : étude qualitative du Fonds de Garantie Hypothécaire du Mali. »). Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : Numéro 3 » pp : 88- 114.

Résumé

Cette recherche analyse les pratiques du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels, à travers une étude qualitative menée au sein du Fonds de Garantie Hypothécaire du Mali (FGHM SA). L'objectif est de comprendre en quoi le contrôle interne contribue à la gestion des risques opérationnels au sein de cet établissement et comment cette pratique peut être améliorée. Pour y répondre, nous avons adopté une approche qualitative interprétative, fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables du FGHM (Direction Administrative et Financière, Audit et Contrôle interne, Risques et Conformité), complétés par une analyse documentaire interne. Les résultats mettent en évidence trois enseignements principaux : l'efficacité de la cartographie des risques comme outil central de maîtrise des risques opérationnels, l'insuffisance de la coordination entre les fonctions de contrôle interne, d'audit et de gestion des risques, et l'importance du modèle des trois lignes de défense, articulé au référentiel COSO, dans la structuration du dispositif global de contrôle. Les deux propositions sont globalement corroborées, mais leurs mécanismes explicatifs sont nuancés par les résultats empiriques, notamment en ce qui concerne la coordination interfonctionnelle.

Mots clés : *Contrôle interne ; Risques opérationnels ; Gouvernance ; Établissements financiers ; Mali*

Abstract

This research analyzes internal control practices in the management of operational risks through a qualitative study conducted within the Mortgage Guarantee Fund of Mali (FGHM SA). The objective is to understand how internal control contributes to the management of operational risks within this institution and how these practices can be improved. To address this objective, we adopted an interpretive qualitative approach based on semi-structured interviews conducted with FGHM managers (Administrative and Financial Department, Internal Audit and Control, Risk and Compliance), supplemented by an internal documentary analysis. The findings highlight three main insights : the effectiveness of risk mapping as a central tool for managing operational risks ; insufficient coordination among internal control, internal audit, and risk management functions ; and the importance of the three lines model, articulated with the COSO framework, in structuring the overall control system. The two research propositions are broadly corroborated, but their explanatory mechanisms are nuanced by the empirical findings, particularly with regard to cross-functional coordination.

Keywords : *Internal control ; Operational risk ; Governance ; Financial institutions ; Mali*

Introduction

Dans un contexte malien marqué par la rationalisation des ressources publiques et une intensification de la concurrence dans le secteur financier, les établissements financiers sont contraints de renforcer leurs dispositifs de pilotage de la performance. La pratique efficace du contrôle interne apparaît comme un levier essentiel pour l'atteinte des objectifs stratégiques, dans un environnement économique fragilisé par les sanctions de la CEDEAO : la baisse des investissements et le ralentissement des projets de développement affectent en particulier le secteur du financement de l'habitat, fragilisant directement le terrain d'intervention d'établissements comme le FGHM et renforçant d'autant l'exigence d'un contrôle interne robuste face à des risques opérationnels accrus.

Les disparités observées entre les pratiques du contrôle interne au sein des établissements financiers, y compris à l'intérieur d'un même groupe, soulèvent de réelles interrogations quant à la qualité et à l'effectivité de ces dispositifs : certains établissements méconnaissent les règles du contrôle interne ou rencontrent des difficultés à les respecter de manière rigoureuse et permanente. Se pose alors la question fondamentale de savoir comment apprécier la qualité de la pratique du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels.

Cette problématique revêt une importance particulière dans le cas du Fonds de Garantie Hypothécaire du Mali (FGHM), confronté à plusieurs défis majeurs, parmi lesquels la conformité aux normes et standards internationaux et la gestion des risques financiers.

Sur le plan scientifique, la littérature relative au contrôle interne et à la gestion des risques opérationnels demeure encore peu développée s'agissant des établissements financiers spécialisés à caractère non bancaire, tels que les fonds de garantie hypothécaire. Les travaux existants portent en effet majoritairement sur les banques commerciales et privilégient des approches quantitatives à large échantillon, laissant peu de place à une lecture qualitative et contextualisée des pratiques concrètes de contrôle au sein de ce type d'organisation. Cette recherche entend combler ce double manque en proposant une étude qualitative approfondie, centrée sur le cas du FGHM. Elle contribue ainsi à enrichir la compréhension du contrôle interne dans un segment encore peu exploré du secteur financier ouest-africain, tout en offrant aux praticiens des repères concrets pour renforcer la maîtrise des risques opérationnels dans ce type de structure.

L'objectif de notre article est de répondre à la problématique suivante, **en quoi la pratique du contrôle interne contribue-t-elle à la gestion des risques opérationnels au sein du Fonds de Garantie Hypothécaire du Mali SA et comment l'améliorer ?**

Pour la rédaction de cet article, nous avons adopté le plan suivant. Dans un premier point (1), nous présentons la revue de littérature et le cadre théorique relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques opérationnels. Le deuxième point (2) est consacré à la méthodologie de la recherche. Le troisième point (3) expose les résultats de l'étude. Le quatrième point (4) porte la discussion des résultats. Enfin, le cinquième point (5) conclut l'article.)

1. Revue de littérature

Cette partie théorique souligne que le contrôle interne et la gestion du risque opérationnel constituent des mécanismes clés de la gouvernance des établissements financiers. Les travaux théoriques et les cadres réglementaires mettent en évidence leur complémentarité, en montrant que l'efficacité du contrôle interne conditionne la capacité des organisations à prévenir et à maîtriser les risques opérationnels. Cette revue de littérature présente les principaux apports conceptuels et institutionnels relatifs à cette relation.

1.1. Fondements théoriques du contrôle interne

1.1.1. Modèles de contrôle interne

Le cadre de référence de contrôle interne, après un examen du référentiel COSO tenant compte des évolutions législatives et réglementaires intervenues en 2008, donne la définition suivante du contrôle interne : « *Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.* » Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer la conformité aux lois et aux règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire, ainsi que le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs et à la fiabilité de l'information financière. Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

Les définitions mobilisées dans la littérature sont variées, « *dispositifs* », « *moyens* », « *procédés* », « *systèmes* », mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas d'une fonction, mais d'un « *ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités* » (AMF, 2010, p.8).

Le référentiel COSO, dans une définition adaptée de ses versions de 1992 et 2004, précise quant à lui que le contrôle interne est un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Ces définitions rejoignent des formulations antérieures : dès 1977, l'Ordre des experts-comptables définissait déjà le contrôle interne comme l'ensemble des sécurités contribuant à la sauvegarde du patrimoine et à la qualité de l'information, tandis que le Cadbury Committee (1992) insistait sur l'ensemble des systèmes de contrôle permettant de diriger l'entreprise de façon ordonnée et de sauvegarder ses actifs. La comparaison de ces définitions révèle, au-delà de la diversité du vocabulaire employé (« *dispositifs* », « *moyens* », « *sécurités* », « *systèmes de contrôle* »), un accord sur trois points essentiels : le contrôle interne n'est pas une fonction isolée mais un ensemble de mécanismes déployés à tous les niveaux de l'organisation, il vise la protection des actifs et la fiabilité de l'information, et il contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels au-delà de la seule dimension comptable et financière. Ces référentiels se distinguent néanmoins par leur portée : l'Ordre des experts-comptables (1977) et le Cadbury Committee (1992) adoptent une perspective centrée sur la protection du patrimoine, dans une logique essentiellement défensive et de conformité, tandis que le référentiel COSO élargit progressivement le champ du contrôle interne à la performance organisationnelle, en associant explicitement les organes de gouvernance à sa mise en œuvre. Cette évolution traduit un déplacement progressif d'une conception restrictive du contrôle interne, centrée sur la sauvegarde des actifs, vers une conception intégrée où celui-ci devient un levier de pilotage de la performance et de gestion des risques.

Sur le plan des référentiels internationaux, le COSO constitue aujourd'hui le cadre de référence le plus largement mobilisé. Il définit le contrôle interne comme un dispositif intégré visant l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et règlements (COSO, 1992 ; COSO, 2013). La réalisation de ces objectifs repose sur

cinq composantes interdépendantes, applicables à l'ensemble de l'organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité :

- L'environnement de contrôle constitue le socle du système de contrôle interne. Il reflète la culture organisationnelle, les valeurs éthiques, la compétence du personnel ainsi que le rôle du conseil d'administration et de la direction générale dans la promotion des normes de conduite et de discipline (COSO, 2013).
- L'évaluation des risques correspond au processus d'identification et d'analyse des risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation, permettant de déterminer un niveau de risque acceptable tout en reconnaissant l'existence d'un risque inhérent irréductible (COSO, 2013).
- Les activités de contrôle regroupent l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre afin de maîtriser les risques identifiés et d'assurer l'application des orientations du management, notamment les autorisations, les vérifications et la séparation des fonctions (COSO, 2013).
- L'information et la communication assurent la production et la diffusion d'informations pertinentes, fiables et opportunes, nécessaires à la prise de décision et au bon fonctionnement du contrôle interne (COSO, 2013).
- Le pilotage vise à évaluer en continu la performance du système de contrôle interne à travers des activités de surveillance permanente et des évaluations périodiques, permettant l'amélioration continue du dispositif (COSO, 2013). Dès 1977, l'Ordre des experts-comptables définissait le contrôle interne comme « *l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.* »

Au-delà des référentiels institutionnels, la littérature académique et professionnelle en audit et contrôle a largement contribué à préciser le rôle du contrôle interne au sein des organisations. Renard (2017) le présente comme un dispositif global d'assurance raisonnable, dont la vocation dépasse la seule prévention des risques pour s'étendre à l'aide au pilotage et à la prise de décision des dirigeants ; il souligne la complémentarité entre le contrôle interne, exercé à tous les niveaux de l'organisation, et l'audit interne, chargé d'en évaluer périodiquement l'efficacité. Schick, Vera

et Bourrouilh Parège (2014) complètent cette lecture en articulant le contrôle interne aux référentiels de gestion des risques (COSO, AMF), qu'ils présentent comme des outils opérationnels permettant de relier chaque risque identifié aux dispositifs de maîtrise correspondants, dans une logique d'aide directe au management plutôt que de simple conformité.

Le contrôle interne s'inscrit par ailleurs dans une logique plus large de gouvernance des organisations. Dans la littérature en sciences de gestion, la gouvernance est appréhendée comme un système de mécanismes formels et informels permettant d'orienter, de contrôler et d'évaluer l'action des dirigeants afin d'assurer la réalisation des objectifs organisationnels et la protection des intérêts des parties prenantes. « *La gouvernance d'entreprise correspond à l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants* » (Charreaux, 1997). Ce cadre institutionnel, qui définit la répartition des droits et responsabilités entre actionnaires, conseil d'administration, dirigeants et autres parties prenantes, vise principalement la réduction des conflits d'agence, l'amélioration de la transparence et la création de valeur durable (OCDE, 2004, révisé 2015). Le contrôle interne constitue, à ce titre, l'un des principaux leviers opérationnels de cette gouvernance.

1.1.2. Contrôle interne dans les institutions financières et de garantie

La gouvernance bancaire présente des spécificités liées à la gestion des risques systémiques, à la protection des déposants et à la stabilité financière ; elle repose sur une structure claire de gouvernance, un contrôle interne robuste, et une gestion rigoureuse des risques (Comité de Bâle, 2015). Une bonne gouvernance bancaire implique ainsi une structure organisationnelle claire, une définition précise des responsabilités et un système efficace de contrôle interne et de gestion des risques (Bessis, 2015).

La conformité bancaire correspond au risque pour une banque de subir des sanctions légales ou réglementaires, des pertes financières ou une atteinte à sa réputation du fait du non-respect des lois, règlements, normes professionnelles et règles internes (Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2005). Elle constitue l'un des objectifs fondamentaux du contrôle interne, visant à garantir le respect des lois et règlements applicables aux activités de l'organisation (COSO, 2013). Des dispositifs de conformité efficaces sont essentiels pour préserver l'intégrité du système financier et prévenir les abus tels que le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (GAFI/FATF).

Sur le plan réglementaire, les accords de Bâle III ont renforcé l'exigence d'une prise en compte rigoureuse du risque opérationnel, en imposant des exigences de fonds propres destinées à

couvrir les pertes potentielles (Comité de Bâle, 2017). Dans l'espace UEMOA, la circulaire n°03-2017/CB/C de la BCEAO relative au contrôle interne des établissements de crédit et des compagnies financières précise que le dispositif de contrôle interne doit permettre aux organes de direction et de surveillance de disposer d'une assurance raisonnable quant à la qualité et à l'efficacité du système de contrôle interne, des dispositifs de gouvernance, de gestion des risques et de gestion du risque de non-conformité (BCEAO, 2017).

Ces exigences prudentielles, bien que conçues initialement pour les établissements bancaires, s'appliquent également aux établissements financiers spécialisés à caractère non bancaire tels que les fonds de garantie hypothécaire, qui opèrent sur des marchés de niche tout en étant soumis aux mêmes obligations de contrôle interne et de gestion des risques que les banques commerciales (BCEAO, 2017). C'est précisément le cas du FGHM, dont le positionnement singulier justifie une attention particulière portée aux spécificités de son dispositif de contrôle interne.

1.2. Gestion des risques opérationnels

La gestion des risques d'une entreprise est définie comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration d'une entité, par ses dirigeants et par d'autres employés, utilisé pour la mise en œuvre de la stratégie et conçu pour identifier des événements potentiels qui pourraient affecter l'entité, pour gérer le risque dans les limites fixées, et pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs. Une fois le risque identifié et mesuré, il est nécessaire de prendre des dispositions permettant de limiter l'incertitude, en réduisant la probabilité de survenance du risque ainsi qu'en finançant les conséquences résiduelles de ce dernier. Pour mieux gérer les risques, l'entreprise met en place un processus qui se déroule en trois étapes : l'identification et la quantification des risques, la mise en place d'outils de prévention et de protection agissant sur la matérialité du risque, et des techniques de financement des gravités résiduelles visant à compenser les pertes subies (Pigé, 2008).

1.2.1. Caractérisation du risque opérationnel

Le risque opérationnel est défini par le Comité de Bâle comme le risque de pertes résultant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes, de systèmes ou d'événements externes (Comité de Bâle, 2011). Cette définition, largement reprise dans la littérature et les référentiels professionnels, englobe une grande diversité de sources de pertes : erreurs humaines, défaillances technologiques, fraudes internes ou externes, ou encore événements exogènes. Les insuffisances dans les procédures, les systèmes d'information ou la culture de

conformité accroissent significativement l'exposition à ces risques, notamment en matière de fraude, d'erreurs humaines et de défaillances technologiques (Comité de Bâle, 2011).

Dans le secteur spécifique de la garantie hypothécaire, le risque opérationnel revêt des formes particulières, liées à la nature même de l'activité de garantie. Le risque de fraude y occupe une place importante, qu'il s'agisse de fausses déclarations lors de l'octroi de la garantie ou de manipulations documentaires. Les risques juridiques, liés à la validité des titres de propriété et à la sécurisation des sûretés hypothécaires, constituent une autre source significative d'exposition, dans un contexte où l'enregistrement foncier peut rester imparfaitement sécurisé. Enfin, les procédures d'octroi et d'exécution des garanties elles-mêmes exposent l'établissement à des risques opérationnels spécifiques, en cas de défaillance dans l'instruction des dossiers, de retard dans la mobilisation de la garantie ou de contentieux liés à sa mise en œuvre. Ces spécificités justifient une attention particulière portée, dans le cas du FGHM, à la cartographie des risques comme outil de structuration du dispositif de contrôle interne.

1.2.2. Interaction entre contrôle interne et maîtrise des risques opérationnels

Le contrôle interne et la gestion du risque opérationnel occupent une place centrale dans l'architecture de gouvernance des établissements financiers. La littérature académique et les normes prudentielles s'accordent pour reconnaître que l'efficacité du dispositif de contrôle interne conditionne directement la capacité de l'institution à maîtriser ses risques opérationnels et à assurer la continuité de ses activités.

Le contrôle interne est généralement appréhendé comme un processus intégré, mis en œuvre par les organes de gouvernance et l'ensemble du personnel, visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels, de conformité et de fiabilité de l'information financière. À ce titre, il constitue le socle de prévention et de détection des dysfonctionnements susceptibles de générer des pertes opérationnelles (COSO, 2013).

La gestion du risque opérationnel repose sur un dispositif structuré, largement formalisé autour du modèle des trois lignes de défense. Ce modèle permet une répartition claire des responsabilités entre les acteurs opérationnels, les fonctions de contrôle interne et de gestion des risques, et l'audit interne, tout en renforçant l'indépendance et l'objectivité des fonctions de supervision (IIA, 2020).

Le risque opérationnel, défini par le Comité de Bâle comme le risque de pertes résultant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes, de systèmes ou d'événements externes, est étroitement lié à la qualité du contrôle interne. Les insuffisances dans les procédures, les systèmes d'information ou la culture de conformité accroissent

significativement l'exposition aux risques opérationnels, notamment en matière de fraude, d'erreurs humaines et de défaillances technologiques (Comité de Bâle, 2011).

Sur le plan réglementaire, les accords de Bâle III ont renforcé l'exigence d'une prise en compte rigoureuse du risque opérationnel, en imposant des exigences de fonds propres destinées à couvrir les pertes potentielles (Comité de Bâle, 2017). Dans l'espace UEMOA, la circulaire n°03-2017/CB/C de la BCEAO relative au contrôle interne des établissements de crédit et des compagnies financières précise que le dispositif de contrôle interne doit permettre aux organes de direction et de surveillance de disposer d'une assurance raisonnable quant à la qualité et à l'efficacité du système de contrôle interne, des dispositifs de gouvernance, de gestion des risques et de gestion du risque de non-conformité.

Par ailleurs, l'intégration des nouvelles technologies transforme progressivement les pratiques de contrôle interne, en permettant d'automatiser certains contrôles, d'améliorer la détection des anomalies et de renforcer la traçabilité des opérations. La cartographie des risques apparaît, à cet égard, comme un instrument structurant permettant d'établir un lien explicite entre les processus, les risques opérationnels identifiés et les dispositifs de contrôle associés.

1.3. Synthèse théorique et propositions de recherche

Plusieurs travaux récents, menés notamment dans le contexte malien et de l'espace UEMOA, permettent d'ancrer empiriquement la présente recherche.

Dans une étude portant sur quatorze banques maliennes, Coulibaly et Faroko (2023) montrent, à partir d'entretiens semi-directifs auprès de vingt cadres puis d'une enquête quantitative auprès de cent-deux répondants, que les instruments de contrôle de gestion (planification, pilotage, communication) exercent une influence positive et significative sur le pilotage de la performance bancaire au Mali. Leurs résultats confirment en particulier le rôle central du tableau de bord et du reporting dans la détection des dysfonctionnements et l'alerte des dirigeants, deux mécanismes qui recoupent directement les activités de contrôle et de pilotage identifiées dans le référentiel COSO.

Dans le même contexte national, Keita (2026) analyse l'effet du contrôle interne sur la performance financière des entreprises privées maliennes à partir d'une démarche mixte combinant entretiens qualitatifs et régression linéaire sur un échantillon de cent-soixante-quatre entreprises. L'étude conclut que l'ensemble des composantes du contrôle interne (conformité, gestion des risques, contrôle opérationnel, gouvernance, systèmes d'information) exerce une influence positive sur la performance financière, tout en soulignant que les dispositifs restent, dans de nombreux cas, insuffisamment formalisés.

À l'échelle de l'espace UEMOA, Tapé et N'Diri (2023) étudient l'effet de la gestion du risque opérationnel sur la performance des banques à partir de données de panel. Leurs résultats montrent un effet différencié des variables de risque selon le type de performance mesurée (rentabilité des capitaux propres versus rentabilité de l'exploitation courante), ce qui suggère que la relation entre maîtrise des risques opérationnels et performance n'est ni linéaire ni univoque, et qu'elle mérite d'être appréhendée finement au niveau de chaque établissement, ce qui permet précisément l'approche qualitative retenue dans la présente étude.

Au-delà du contexte ouest-africain, la littérature internationale récente conforte ce lien entre contrôle interne, gestion des risques et performance des établissements financiers. Berger et al. (2022), dans une étude portant sur les holdings bancaires américaines, montrent que le risque opérationnel est plus systémique qu'on ne le pensait, ce qui renforce l'exigence d'un contrôle interne robuste. Dans une perspective plus directement centrée sur l'efficacité, Lai et Liu (2026) établissent que la qualité du contrôle interne sur le reporting financier améliore l'efficacité opérationnelle des banques. Sur le plan de la gouvernance du risque, Durán Santomil et Otero González (2020) montrent, dans le secteur assurantiel européen, que le système de gouvernance et l'évaluation interne des risques sont étroitement liés à la maturité du dispositif de contrôle. Beuren, Machado et Dall Agnol (2023), dans une étude menée auprès d'une multinationale, montrent quant à eux que la perception de la pertinence du contrôle interne par les filiales conditionne directement celle du reporting entre entités, soulignant l'importance de la coordination et de la communication inter-fonctions dans l'efficacité du dispositif, un constat qui rejoint directement l'enjeu de coordination identifié dans nos propositions de recherche. Enfin, Jemaa (2022), à travers une étude de cas longitudinale, illustre empiriquement comment les dispositifs de gestion des risques dépassent le seul cadre COSO dans leur mise en œuvre concrète, une observation qui rejoint directement l'approche qualitative et contextualisée retenue dans la présente recherche.

Ces travaux rejoignent un même constat central : dans le contexte ouest-africain comme à l'international, le contrôle interne est de plus en plus reconnu comme un déterminant de la performance financière, au-delà de sa seule fonction de prévention des risques. Ils présentent toutefois deux limites que la présente recherche entend combler. D'une part, ils portent majoritairement sur les banques commerciales ou les entreprises privées non financières, laissant peu de place aux établissements financiers spécialisés à caractère non bancaire, tels que les fonds de garantie hypothécaire. D'autre part, ils privilégient des approches mixtes ou quantitatives à large échantillon, quand une approche qualitative approfondie, centrée sur un

cas unique, permet de restituer plus finement les pratiques concrètes de contrôle interne, leurs forces et leurs insuffisances au sein d'une organisation déterminée, c'est la démarche adoptée pour le FGHM dans cet article.

Au-delà des référentiels normatifs (COSO, Bâle), qui constituent des cadres opérationnels et non des théories organisationnelles, cette recherche s'appuie sur deux grilles de lecture théoriques. La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) éclaire le contrôle interne comme un mécanisme de réduction de l'asymétrie d'information et des coûts d'agence entre les organes de gouvernance et les dirigeants, une lecture cohérente avec la définition de la gouvernance déjà mobilisée (Charreaux, 1997). La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), à travers le concept d'isomorphisme institutionnel, permet quant à elle de comprendre pourquoi les établissements financiers adoptent des dispositifs de contrôle similaires (COSO, Bâle) sous l'effet de pressions coercitives, normatives et mimétiques.

C'est sur la base de cette revue de littérature et de ce fondement théorique que nous construisons notre modèle d'analyse qualitative, destiné à répondre à notre problématique de recherche. Ce modèle repose sur la formulation et la confrontation, au terrain, des deux propositions de recherche suivantes :

- **Proposition 1** : La maturité du dispositif de contrôle interne améliore la gestion des risques opérationnels via la coordination entre les fonctions de contrôle interne, d'audit et de gestion des risques.

Cette première proposition mobilise la théorie néo-institutionnelle : la structuration du contrôle interne autour de référentiels largement diffusés traduit un isomorphisme institutionnel, mais son efficacité réelle dépend de facteurs organisationnels internes, au premier rang desquels la coordination entre fonctions).

- **Proposition 2** : L'efficacité du contrôle interne améliore la performance organisationnelle via le renforcement de la gouvernance.

Cette seconde proposition s'appuie sur la théorie de l'agence : un contrôle interne mature réduit l'asymétrie d'information entre le conseil d'administration, la direction et les fonctions opérationnelles, ce qui renforce la gouvernance et, par ce biais, la performance organisationnelle (COSO, 2013 ; Charreaux, 1997).

Ces deux propositions structurent notre grille de lecture qualitative du terrain. Conformément à la logique interprétative adoptée pour cette recherche, leur examen s'appuiera sur une analyse thématique du contenu des entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs du contrôle interne, de la gestion des risques et de la direction du FGHM, ainsi que sur l'analyse

documentaire des procédures internes disponibles. Les résultats de cette confrontation seront présentés en section 4 et discutés en section 5, où chaque proposition sera déclarée confirmée ou infirmée au regard des données collectées.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Positionnement épistémologique et posture de recherche

Cette étude s'inscrit dans un positionnement épistémologique interprétativiste. Dans cette perspective, la réalité organisationnelle et plus particulièrement l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques n'est pas considérée comme une entité objective et indépendante des acteurs, mais appréhendée à travers les représentations, le vécu et les pratiques quotidiennes des professionnels qui la façonnent. Conformément à l'objectif de notre recherche, qui vise à comprendre et non à mesurer statistiquement la manière dont le contrôle interne contribue à la gestion des risques opérationnels au FGHM, cette posture nous permet de restituer le sens que les acteurs eux-mêmes donnent à leurs pratiques, plutôt que de l'expliquer à travers des variables quantifiées.

La démarche adoptée est une approche inductive modifiée. Tout en s'appuyant sur des fondements théoriques préalables la théorie néo-institutionnelle, mobilisée pour analyser l'isomorphisme réglementaire entre les pratiques du FGHM et les référentiels BCEAO/Bâle II, et la théorie de l'agence, mobilisée pour analyser les relations d'alignement ou de tension entre le Conseil d'administration, la Direction générale et le pôle opérationnel PRAC, la démarche laisse une place prépondérante à l'émergence empirique de catégories conceptuelles spécifiques au terrain d'étude.

2.2. Design de la recherche

L'architecture de la recherche repose sur un design d'étude de cas unique holistique. Ce choix qualitatif offre l'avantage d'examiner en profondeur un phénomène complexe au sein de son contexte réel, là où les frontières entre le phénomène (l'efficacité du contrôle interne) et le contexte (le cadre réglementaire prudentiel strict appliqué à une institution financière spécialisée) ne sont pas nettement évidentes.

2.2.1. Justification du choix du cas FGHM SA

Le choix du FGHM comme terrain d'étude repose sur trois critères d'intérêt théorique et méthodologique :

- **La dualité statutaire et réglementaire :** établissement financier à caractère bancaire mais non bancaire au sens strict, le FGHM est assujetti aux mêmes exigences prudentielles que les banques (Bâle II, contrôle de la BCEAO) tout en opérant sur un marché de niche (financement du logement) peu documenté par la littérature empirique

existante, qui porte majoritairement sur les banques commerciales classiques (cf. section 1.3). Ce choix permet ainsi d'élargir le champ empirique de la relation entre contrôle interne et gestion des risques opérationnels.

- **Une couverture fonctionnelle étendue malgré un effectif dédié restreint :** le périmètre lié au contrôle interne et à la gestion des risques repose sur un nombre limité d'acteurs dédiés, mais ceux-ci couvrent la chaîne décisionnelle et opérationnelle pertinente (DAF et pôle PRAC), offrant une configuration propice à l'observation de l'articulation pratique de la séparation des fonctions (première, deuxième et troisième lignes de défense).
- **L'accessibilité empirique et la richesse documentaire :** l'ouverture de l'établissement a permis un accès direct aux acteurs clés et aux documents confidentiels de gouvernance (cartographie des risques, rapports d'audit).

2.3. Échantillonnage

La population cible de notre recherche est constituée des acteurs directement impliqués dans le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels du FGHM. Compte tenu du design qualitatif et du caractère sensible et technique du sujet, l'échantillonnage ne répond pas à une logique de représentativité statistique, mais à un échantillonnage raisonné (non probabiliste), fondé sur la pertinence fonctionnelle des répondants plutôt que sur leur représentativité.

L'échantillon comprend 6 répondants clés, représentant l'essentiel des décideurs et opérationnels directement en charge du contrôle interne, de la gestion des risques et de la conformité au FGHM :

Code	Fonction / Titre	Ligne de Défense Associée	Rôle dans le dispositif
DAF	Directrice Administrative et Financière	Pilotage Stratégique	Supervision globale et pilotage financier
RACI	Resp. Audit et Contrôle Interne	3ème Ligne de Défense	Évaluation indépendante du dispositif
ASS1	Assistant Audit et Contrôle Interne 1	3ème Ligne (Opérationnel)	Exécution des tests et missions d'audit
ASS2	Assistant Audit et Contrôle Interne 2	3ème Ligne (Opérationnel)	Exécution des tests et missions d'audit
RRC1	Resp. Risques et Conformité 1	2ème Ligne de Défense	Cartographie et suivi du risque opérationnel
RRC2	Resp. Risques et Conformité 2	2ème Ligne de Défense	Contrôle permanent et suivi de la conformité

Tableau 1 : Codage des répondants - Source : élaboré par nos soins

RACI, ses deux assistants et les deux responsables Risques & Conformité constituent, ensemble, le pôle PRAC. À eux deux, la DAF et le pôle PRAC couvrent la chaîne décisionnelle et opérationnelle du dispositif, permettant de croiser une vision stratégique (DAF) et une vision évaluative et exécutive (pôle PRAC). Le volume de données ainsi recueilli, bien que restreint, s'est révélé suffisamment riche pour couvrir l'ensemble des dimensions thématiques du guide d'entretien. Si les 6 répondants ont individuellement contribué à la collecte, leur traitement analytique, détaillé en 2.5, consolide les réponses concordantes des cinq membres du pôle PRAC en une voix unique, distincte de celle de la DAF une précision qui éclaire la limite exposée en 2.7.

2.4. Collecte de données

Compte tenu des contraintes d'emploi du temps des répondants, le mode de collecte a été adapté à chaque profil. La Directrice Administrative et Financière (DAF), dont l'agenda ne permettait pas d'entretien oral, a sollicité l'envoi des questions sous forme de document Word modifiable et y a répondu par écrit. Les cinq autres répondants, constituant le pôle PRAC (RACI, ses deux assistants, les deux responsables Risques & Conformité), ont quant à eux été rencontrés dans le cadre d'entretiens semi-directifs.

Afin d'assurer la validité interne et d'éviter les biais de déclaration, l'étude met en œuvre une triangulation de trois sources de données :

- **Un guide d'entretien semi-structuré**, administré par écrit auprès de la DAF et oralement en entretien semi-directif auprès des cinq membres du pôle PRAC, articulé en quatre axes : architecture du contrôle interne, élaboration et tenue de la cartographie des risques, mécanismes de gouvernance et de reporting, incidences sur la performance complétée par un axe spécifique soumettant directement aux répondants les deux propositions de recherche (P1 et P2) pour validation ou infirmation.
- **Analyse documentaire approfondie** : manuel des procédures administratives, comptables et financières ; cartographie institutionnelle des risques ; registres de déclaration des incidents opérationnels ; rapports d'audit interne.
- **Observation directe et passive** des circuits de validation des garanties, des réunions de coordination interservices et du suivi de la chaîne d'enregistrement des dossiers.

2.5. Méthode d'analyse de contenu

Le traitement du corpus constitué des réponses écrites de la DAF, des comptes rendus des entretiens menés auprès du pôle PRAC, des documents internes et des notes d'observation a été réalisé selon une démarche d'analyse de contenu thématique. Le codage et la structuration des données ont été effectués manuellement à l'aide de Microsoft Word, à partir d'une grille d'analyse préalablement définie. Cette grille a permis de classer et de mettre en relation les éléments recueillis selon les acteurs interrogés et les catégories thématiques retenues.

L'analyse a été structurée autour de quatre nœuds thématiques : l'isomorphisme institutionnel, les asymétries et l'agence, les pratiques et outils, ainsi que les tensions de coordination :

Nœud	Sous-thèmes analysés
Isomorphisme institutionnel	Pression de l'instruction BCEAO 03-2017/CB/C ; recherche de légitimité ; alignement formel vs réalité opérationnelle
Asymétries et agence	Remontée d'information au CA ; alignement des objectifs direction/organes de contrôle ; risque de rétention d'information
Pratiques et outils	Appropriation de la cartographie des risques ; digitalisation des contrôles ; application réelle des manuels de procédures
Tensions de coordination	Frontière 2 ^{ème} vs 3 ^{ème} ligne (Risques vs Audit) ; cloisonnement organisationnel ; arbitrage contrôle/fluidité

En complément, une étape de consolidation intra-pôle a été appliquée aux réponses du pôle PRAC : pour chaque question, les contributions concordantes des cinq répondants de ce pôle ont été fusionnées en une réponse de synthèse lorsqu'un consensus se dégagait, ou présentées comme éléments distincts lorsque des nuances significatives apparaissaient entre le RACI, ses assistants et les responsables Risques et Conformité. Les écarts d'appréciation entre le niveau de direction (DAF) et les agents opérationnels n'ont pas été gommées ; elles ont été codées comme des révélateurs des tensions organisationnelles sous-jacentes.

2.6. Validité de la démarche

La validité interne de l'étude repose principalement sur la triangulation des trois sources de données mobilisées : les réponses recueillies au moyen du guide d'entretien, l'analyse documentaire et l'observation directe. Cette triangulation permet de confronter les déclarations des répondants aux dispositifs formalisés et aux pratiques effectivement observées au sein de l'établissement.

La crédibilité de l'analyse repose également sur la confrontation systématique des informations provenant des différents acteurs et sources documentaires. Les divergences observées n'ont pas été considérées comme des erreurs à éliminer, mais comme des informations susceptibles d'éclairer les différences de perception entre les niveaux décisionnel et opérationnel.

La traçabilité de la démarche est assurée par la conservation du matériel collecté, notamment la réponse écrite de la DAF, les comptes rendus des entretiens du pôle PRAC, les documents institutionnels examinés ainsi que la grille et le document de consolidation ayant servi au codage et à l'analyse.

2.7. Limites méthodologiques

Plusieurs limites doivent être soulignées. D'une part, le taux de réponse inégal selon les questions du guide d'entretien a conduit à traiter les données du pôle PRAC par consolidation plutôt que par comparaison systématique entre ses cinq membres, ce qui réduit la granularité de l'analyse pour ce pôle.

D'autre part, l'hétérogénéité du mode de collecte réponse écrite pour la DAF et entretiens oraux pour le pôle PRAC, introduit une différence potentielle de niveau de détail et de spontanéité entre les deux sources, qui doit être prise en compte dans l'interprétation des résultats.

Enfin, si les six répondants sollicités couvrent ensemble la chaîne décisionnelle et opérationnelle, la consolidation des réponses du pôle PRAC en une voix analytique réduit l'analyse à deux positions principales, la DAF et le pôle PRAC, plutôt qu'à six positions individuelles comparées terme à terme. Cette caractéristique limite la portée de la généralisation des résultats et invite à interpréter les conclusions comme des résultats contextualisés au cas étudié.

3. Résultats

3.1. Architecture du dispositif de contrôle interne du FGHM

Les entretiens menés auprès du pôle PRAC et la réponse écrite de la DAF révèlent un dispositif structuré autour du modèle des trois lignes de défense, conforme aux standards internationaux mobilisés dans notre revue de littérature (IIA, 2020). Le premier niveau est assuré par les unités opérationnelles et commerciales elles-mêmes ; le second niveau relève du service Risques et Conformité, qui couvre les risques financiers, la conformité, le système d'information ainsi que les affaires juridiques et administratives ; le troisième niveau est constitué par l'audit interne, chargé des contrôles périodiques et inopinés sur l'ensemble du dispositif.

« Au quotidien, les opérationnels exécutent les contrôles de premier niveau lors du traitement des dossiers de garantie, tandis que le service Risques et Conformité veille au respect des

limites et des procédures ; l'Audit Interne intervient ensuite de façon indépendante pour évaluer la fiabilité de tout le système ».

Ce dernier niveau agrège les positions du Responsable Audit et Contrôle Interne, de ses deux assistants et des deux responsables Risques et Conformité.

3.2. Gouvernance et rattachement des responsabilités

La question de la responsabilité du dispositif fait apparaître une lecture partagée entre les répondants : pour la DAF, le pilotage revient à la Direction générale, tandis que le pôle PRAC situe la responsabilité d'évaluation au niveau de l'audit interne.

« Le pilotage stratégique et la responsabilité ultime du dispositif de contrôle interne incombent à la Direction Générale, qui veille à la mise en œuvre des orientations validées par le Conseil d'Administration. »

« La responsabilité d'évaluer de manière objective et autonome l'efficacité réelle des contrôles repose sur la fonction d'Audit Interne. »

Ce décalage, loin d'être contradictoire, reflète la répartition normale des rôles entre une fonction de supervision stratégique (Direction générale) et une fonction indépendante de vérification (audit interne), configuration conforme au principe d'indépendance de la fonction d'audit tel que défini par l'IIA.

3.3. Planification et objectifs stratégiques du dispositif

Selon le pôle PRAC, la politique de gestion des risques opérationnels poursuit plusieurs objectifs : mettre en place un système de gestion des incidents et de reporting, responsabiliser les collaborateurs face aux risques, améliorer la visibilité des risques à tous les niveaux de l'organisation, et surtout se conformer aux dispositions de Bâle II.

« Notre démarche vise avant tout à instaurer une culture du risque chez les agents, formaliser les déclarations d'incidents et répondre aux exigences prudentielles de la BCEAO en matière de Bâle II. »

Cette conformité réglementaire, plusieurs fois mentionnée, rejoint directement l'exigence prudentielle rappelée par le Comité de Bâle (Comité de Bâle, 2017) et par la circulaire BCEAO n°03-2017/CB/C relative au contrôle interne des établissements de crédit dans l'UMOA.

3.4. Outils du dispositif de contrôle interne

Les deux principaux outils identifiés sont la cartographie des risques et les manuels de procédures. La cartographie permet d'identifier, de hiérarchiser et de visualiser les risques majeurs, facilitant l'élaboration de plans d'action correctifs ; les manuels de procédures assurent la cohérence et la traçabilité des opérations.

« La cartographie nous sert de tableau de bord pour identifier les zones de vulnérabilité sur les opérations de garantie et réorienter nos contrôles là où les risques sont les plus critiques. »

Ces deux instruments correspondent précisément aux composantes « *activités de contrôle* » et « *évaluation des risques* » du référentiel COSO (2013) présenté en section 1.1.1

3.5. Contribution du contrôle interne à l'optimisation des risques et à la performance

Les répondants identifient trois leviers concrets par lesquels le contrôle interne agit sur la maîtrise des risques opérationnels : les contrôles de premier niveau exercés par les opérationnels, le relevé systématique des incidents par le pôle PRAC, et les missions d'audit du Responsable Audit et Contrôle Interne. Ces mécanismes alimentent des recommandations qui, selon la DAF, constituent un levier direct d'amélioration de la performance, en renforçant la gouvernance, l'éthique et l'efficacité des processus internes.

« Les recommandations issues des missions de contrôle permettent de corriger rapidement les dysfonctionnements, ce qui renforce la gouvernance et améliore directement l'efficacité de nos processus internes. »

3.6. Perception du contrôle interne comme partenaire de la maîtrise des risques

Interrogés sur le caractère partenarial du contrôle interne, les répondants livrent des appréciations partagées mais nuancées : la DAF confirme sans réserve son efficacité, tandis que le pôle PRAC identifie une marge de progression, appelant à un rapprochement plus étroit entre la fonction contrôle et le service des risques.

« Le dispositif de contrôle interne est aujourd'hui un partenaire incontournable qui sécurise nos activités et apporte une véritable valeur ajoutée à la gestion globale. »

« Bien que le système soit solide, il existe encore un certain cloisonnement ; un rapprochement plus étroit et une meilleure coordination au quotidien entre le contrôle interne et la gestion des risques permettraient de gagner en réactivité. »

Ce constat suggère que si le dispositif est jugé globalement pertinent, son intégration opérationnelle entre les fonctions demeure perfectible, une insuffisance qui rejoint les lacunes de coordination inter-fonctions identifiées par la littérature (section 1.2.2).

3.7. Synthèse des résultats

Le dispositif de contrôle interne du FGHM apparaît formalisé, structuré autour des standards internationaux (COSO, trois lignes de défense, Bâle II), et perçu par ses responsables comme un instrument à la fois de maîtrise des risques et de performance. Sa principale fragilité

identifiée par le terrain réside dans la coordination entre les fonctions de contrôle et de gestion des risques, plutôt que dans l'architecture du dispositif elle-même.

4. Discussion

4.1. Confrontation des propositions de recherche aux résultats

Proposition 1 : La maturité du dispositif de contrôle interne améliore la gestion des risques opérationnels via la coordination entre les fonctions de contrôle interne, d'audit et de gestion des risques.

Les résultats confirment cette proposition, mais de façon partielle et instructive. Le lien direct entre maturité du dispositif et gestion des risques opérationnels est vérifié : le dispositif du FGHM est structuré, formalisé autour des trois lignes de défense et outillé (cartographie des risques, manuels de procédures), ce qui confirme que sa maturité formelle contribue bien à la maîtrise des risques opérationnels. En revanche, le mécanisme précis avancé par la proposition l'amélioration via la coordination entre fonctions n'est pas vérifié : le terrain révèle au contraire une coordination insuffisante entre contrôle interne, audit et gestion des risques (section 3.6). Autrement dit, la proposition est confirmée sur le lien qu'elle affirme, mais invalidée sur le mécanisme qu'elle avance pour l'expliquer un résultat plus riche qu'une simple confirmation, puisqu'il suggère que la maturité du dispositif agit sur la gestion des risques par d'autres voies que la coordination inter-fonctions, laquelle reste, elle, à construire.

Ce résultat s'explique par la théorie néo-institutionnelle mobilisée en section 1.3 : la structuration du contrôle interne du FGHM autour de référentiels largement diffusés (COSO, modèle des trois lignes de défense, exigences BCEAO/Bâle II) relève d'un isomorphisme institutionnel l'adoption de formes organisationnelles standardisées pour répondre à des pressions coercitives (réglementation) et normatives (légitimité auprès des banques partenaires), plutôt que d'un processus purement fonctionnel. Cet isomorphisme explique pourquoi le dispositif est formellement complet, sans que cela garantisse la coordination effective entre les fonctions censées le faire vivre au quotidien.

Proposition 2 : L'efficacité du contrôle interne améliore la performance organisationnelle via le renforcement de la gouvernance.

Cette proposition est également confirmée, avec une nuance symétrique à celle de P1. La DAF confirme sans réserve que le contrôle interne améliore la performance via le renforcement de la gouvernance (section 3.5), ce qui valide directement le mécanisme avancé par la proposition. Ce résultat est toutefois à nuancer : le désaccord persistant entre la DAF et le pôle PRAC quant au niveau de rattachement de la responsabilité du dispositif (Direction générale versus audit

interne, section 3.2) montre qu'une asymétrie de perception subsiste entre le niveau décisionnel et le niveau opérationnel précisement le phénomène que la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) prédit en l'absence de mécanismes de coordination suffisamment aboutis. Le renforcement de la gouvernance améliore donc la performance perçue, mais de façon encore incomplète, dans la mesure où les représentations des acteurs sur la gouvernance du dispositif lui-même ne sont pas encore pleinement alignées.

4.2. Coordination comme facteur limitant d'une structure performante

Le résultat le plus significatif de cette recherche est précisément cette contradiction apparente, qu'il convient de ne pas lisser : le FGHM dispose d'un dispositif de contrôle interne unanimement jugé structuré et conforme aux standards internationaux (COSO, trois lignes de défense, Bâle II), et pourtant ce même dispositif souffre d'un déficit de coordination inter-fonctions que ses propres responsables reconnaissent et regrettent (section 3.6). Ce paradoxe mérite d'être expliqué plutôt que simplement constaté.

Il s'explique en partie par la taille de l'organisation : contrairement aux grandes banques commerciales étudiées par Coulibaly et Faroko (2023) ou Keita (2026), le FGHM opère avec un effectif restreint, où les mêmes acteurs (RACI, ses deux assistants, les responsables Risques et Conformité) doivent à la fois exécuter les contrôles et en assurer la supervision croisée, ce qui rend la séparation fonctionnelle entre deuxième et troisième lignes de défense plus théorique que pratique. Il s'explique également par un décalage temporel typique de l'isomorphisme institutionnel : les structures formelles de contrôle (cartographie, manuels, reporting) ont été mises en place rapidement pour répondre aux exigences prudentielles de la BCEAO, tandis que les pratiques de coordination inter-fonctions, qui reposent sur des ajustements informels et une culture organisationnelle partagée, se construisent plus lentement. Ce résultat rejoint ainsi, tout en la nuancant, la lecture de Keita (2026) selon laquelle les dispositifs de contrôle interne malien restent souvent insuffisamment formalisés : dans le cas du FGHM, c'est moins la formalisation qui fait défaut que son appropriation coordonnée entre fonctions.

4.3. Confrontation des travaux empiriques antérieurs et des travaux issus de notre recherche

Nos résultats confortent partiellement la littérature empirique mobilisée en section 1.3, tout en révélant des nuances qui n'apparaissent pas dans les études à large échantillon. Comme au sein des banques maliennes étudiées par Coulibaly et Faroko (2023), le FGHM dispose d'instruments structurés (cartographie, manuels, reporting) mobilisés pour le pilotage des risques un rapprochement attendu, puisque ces deux organisations opèrent sous la même tutelle

réglementaire (BCEAO). La différence tient à l'échelle d'observation : l'approche par étude de cas unique permet de révéler un écart de perception entre fonctions (DAF vs pôle PRAC) qu'une enquête quantitative à grande échelle, agrégeant les réponses de nombreux établissements, aurait nécessairement lissée.

À l'échelle internationale, la comparaison est plus contrastée. Nos résultats rejoignent ceux de Beuren, Machado et Dall Agnol (2023), qui montrent, dans une multinationale, que la perception de la pertinence du contrôle interne par les filiales conditionne celle du reporting entre entités : la même logique de distance organisationnelle entre niveau décisionnel et niveau opérationnel est à l'œuvre ici entre la DAF et le pôle PRAC, bien que le FGHM ne soit pas une structure multi-filiale ce qui suggère que cette tension tient moins à la dispersion géographique qu'à la distance hiérarchique et fonctionnelle elle-même. En revanche, nos résultats contrastent avec ceux de Berger et al. (2022), qui documentent, à l'échelle de grandes holdings bancaires américaines, un risque opérationnel systémique et interconnecté à travers l'ensemble du groupe : cette dimension systémique n'apparaît pas dans notre étude, ce qui s'explique vraisemblablement par la taille et le périmètre d'activité bien plus restreints du FGHM, davantage exposé à des risques opérationnels localisés (fraude, risque juridique sur les titres) qu'à un risque systémique de grande échelle. Le constat de Lai et Liu (2026), selon lequel la qualité du contrôle interne sur le reporting améliore l'efficacité opérationnelle des banques, trouve un écho partiel dans nos résultats : le FGHM confirme ce lien pour la dimension reporting, mais nos données suggèrent que cet effet reste borné par la coordination inter-fonctions, une variable que l'approche quantitative de Lai et Liu ne permet pas d'isoler. Enfin, le constat de Jemaa (2022), selon lequel les dispositifs de gestion des risques dépassent en pratique le seul cadre COSO, se vérifie également ici : les acteurs du FGHM mobilisent des ajustements informels (remontées directes d'incidents, arbitrages ponctuels entre fonctions) qui ne sont pas prévus par le référentiel formel, mais qui pallient concrètement, de façon partielle, le déficit de coordination identifié.

4.4. Apports théoriques de la recherche

Cette recherche illustre, à l'échelle d'un établissement financier spécialisé à caractère bancaire mais non bancaire au sens strict (fonds de garantie hypothécaire), l'applicabilité du modèle des trois lignes de défense et du référentiel COSO dans un contexte où la littérature s'est jusqu'ici concentrée sur les banques commerciales classiques (Coulibaly & Faroko, 2023 ; Tapé & N'Diri, 2023). Sur le plan théorique, elle apporte une contribution plus spécifique : en mettant en évidence un découplage entre la maturité formelle du dispositif (isomorphisme institutionnel

réussi) et son efficacité opérationnelle réelle (coordination insuffisante), elle nuance la lecture strictement institutionnaliste souvent appliquée aux dispositifs de conformité réglementaire, et montre que la théorie de l'agence et la théorie néo-institutionnelle doivent être mobilisées conjointement, et non isolément, pour rendre compte de la complexité des pratiques de contrôle interne dans les établissements financiers spécialisés de petite taille.

4.5. Implications managériales pour les établissements financiers

Les résultats invitent le FGHM à renforcer la coordination entre le service Risques et Conformité et la fonction contrôle, afin de transformer un dispositif jugé structurellement solide en un système pleinement intégré. Plus largement, pour les établissements financiers maliens comparables, cette étude souligne l'intérêt de dépasser la seule conformité formelle aux référentiels (COSO, Bâle II) pour investir dans la coopération opérationnelle entre les différentes lignes de défense la conformité réglementaire, à elle seule, ne garantit pas l'intégration effective du dispositif.

Conclusion

Dans un contexte de maîtrise accrue des risques, le contrôle interne constitue un levier essentiel de gouvernance et de performance des institutions financières. Cette étude examine sa contribution à la gestion des risques opérationnels au sein du FGHM SA. Cette recherche visait à répondre à la question suivante : en quoi la pratique du contrôle interne contribue-t-elle à la gestion des risques opérationnels au sein du FGHM SA, et comment l'améliorer ? Les résultats montrent que le FGHM dispose d'un dispositif de contrôle interne structuré, articulé autour du modèle des trois lignes de défense et conforme aux exigences prudentielles de Bâle II et de la BCEAO. Ce dispositif contribue effectivement à la maîtrise des risques opérationnels, notamment à travers la cartographie des risques, les manuels de procédures et le mécanisme de remontée des incidents.

Les deux propositions de recherche formulées : « la maturité du dispositif de contrôle interne améliore la gestion des risques opérationnels via la coordination entre les fonctions de contrôle interne, d'audit et de gestion des risques » (P1) et « l'efficacité du contrôle interne améliore la performance organisationnelle via le renforcement de la gouvernance » (P2), sont toutes deux confirmées sur le lien qu'elles affirment, mais nuancées sur le mécanisme qu'elles avancent pour l'expliquer : la coordination inter-fonctions reste insuffisante (P1), et l'alignement des perceptions entre direction et fonctions opérationnelles demeure incomplet (P2).

Au-delà des enseignements empiriques exposés ci-dessus, cette étude enrichit la littérature sur le contrôle interne dans le secteur financier malien, jusqu'ici centrée sur les banques commerciales, en l'étendant à un établissement financier spécialisé dans la garantie hypothécaire une contribution scientifique et managériale détaillée en sections 4.4 et 4.5.

Cette recherche présente plusieurs limites, déjà évoquées en section 2.7. Le nombre restreint de voix analytiques effectivement exploitables, les réponses des 6 répondants ayant été consolidées en deux positions distinctes, DAF et pôle PRAC (cf. 2.3 et 2.7), l'hétérogénéité du mode de collecte entre ces deux sources (réponse écrite pour la DAF, entretiens oraux pour le pôle PRAC), ainsi que le caractère mono-organisationnel de l'étude de cas restreignent la portée généralisable des résultats. Ces résultats doivent donc être interprétés comme des tendances propres au FGHM, plutôt que comme des conclusions représentatives de l'ensemble du secteur financier malien.

Plusieurs voies de recherche mériteraient d'être explorées pour prolonger et enrichir les enseignements de cette étude.

Une étude comparative à l'échelle de l'espace UEMOA permettrait de tester la généralisabilité des présents résultats en confrontant les pratiques de contrôle interne du FGHM à celles d'autres fonds de garantie ou établissements financiers spécialisés non bancaires de la sous-région, opérant sous la même tutelle prudentielle de la BCEAO mais dans des contextes nationaux différents. Une approche par méthodes mixtes, combinant l'analyse qualitative approfondie retenue ici à une mesure quantitative de la relation entre maturité du dispositif de contrôle interne et performance opérationnelle sur un échantillon élargi d'établissements, permettrait de tester statistiquement la généralisable des mécanismes mis au jour dans cette étude de cas en particulier celui, central dans P1, de la coordination inter-fonctions.

L'essor de l'intelligence artificielle appliquée au contrôle interne détection automatisée d'anomalies, analyse prédictive des risques opérationnels, systèmes d'alerte intelligents ouvre également un champ de recherche prometteur, encore peu documenté dans le contexte des établissements financiers ouest-africains, et qui pourrait interroger différemment la question de la coordination inter-fonctions mise en évidence dans cette étude : une infrastructure de données partagée entre fonctions pourrait-elle pallier, au moins partiellement, les tensions identifiées ici ?

En définitive, une attention particulière pourrait être portée à la digitalisation des dispositifs de contrôle dans les établissements financiers spécialisés de petite taille, où les contraintes de ressources humaines et techniques posent la question spécifique des conditions d'appropriation

des outils numériques par des équipes réduites, à l'image du pôle PRAC observé dans cette recherche.

Références bibliographiques et webographies

- AMF (2010), Cadre de référence du contrôle interne, Comité de Rédaction et de Gestion des Risques Internes, Paris, France.
- Berger, A. N., Curti, F., Mihov, A., & Sedunov, J. (2022), « *Operational Risk is More Systemic than You Think: Evidence from U.S. Bank Holding Companies* », Journal of Banking & Finance, 143.
- Bessis, J. (2015), Risk Management in Banking, Wiley Finance.
- Beuren, I. M., Machado, V. N., & Dall Agnol, A. J. (2023), « *Relevance of internal controls for risk management : empirical evidence from the perception of its executors and reviewers in a multinational company* », Corporate Governance, 23(6), pp. 1233-1250.
- BCEAO (2017), Circulaire n°03-2017/CB/C relative au contrôle interne des établissements de crédit et des compagnies financières dans l'UMOA.
- Cadbury Committee (1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee & Co., Londres.
- Charreaux, G. (1997), Le gouvernement des entreprises, Economica, Paris.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2005), Compliance and the compliance function in banks.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2011), Principles for the Sound Management of Operational Risk, Bank for International Settlements, Bâle.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2015), Principes de gouvernance d'entreprise pour les banques.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2017), Basel III : Finalising post-crisis reforms, Bank for International Settlements, Bâle.
- COSO (1992, 2013), Internal Control - Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- COSO (2004), Enterprise Risk Management - Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- Coulibaly, E. M., & Faroko, S. (2023), « *Instruments de contrôle de gestion et pilotage de la performance bancaire au Mali* », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), pp. 725-744.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), « *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* », American Sociological Review, 48(2), pp. 147-160.
- Durán Santomil, P., & Otero González, L. (2020), « *Enterprise risk management and Solvency II : The system of governance and the Own Risk and Solvency Assessment* », Journal of Risk Finance, 21(4), pp. 317-332.
- GAFI/FATF, International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism.
- Gakou, H., Ballo, I., Traoré, Y., Koné, D. & Guindo, L. A. (2023), « *Facteurs de vulnérabilités des petites et moyennes entreprises informelles au Mali* », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 7(2), pp. 65-79.
- IIA (2020), International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors.
- Jemaa, F. (2022), « *Recoupling work beyond COSO : A longitudinal case study of enterprise-wide risk management* », Accounting, Organizations and Society.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976), « *Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* », Journal of Financial Economics, 3(4), pp. 305-360.
- Keita, K. (2026), « *Effets du contrôle interne sur la performance financière des entreprises privées au Mali* », Revue Internationale de la Recherche Scientifique, 4(1).
- Lai, S., & Liu, C. (2026), « *Does internal control matter to banks' operational efficiency?* », Managerial Auditing Journal.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985), Naturalistic Inquiry, Sage Publications, Beverly Hills.
- OCDE (2004, révisé 2015), Principes de gouvernance d'entreprise.
- Ordre des experts-comptables (1977), Définition du contrôle interne, France.
- Pigé, B. (2008), Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations, Economica, Paris.
- Renard, J. (2017), Théorie et pratique de l'audit interne, 9e édition, Éditions Eyrolles, Paris.

- Schick, P., Vera, J. & Bourrouilh-Parège, O. (2014), Audit interne et référentiels de risques, 2e édition, Dunod, Paris.
- Tapé, J. G. & N'Diri, K. (2023), « Gestion du risque opérationnel et performance des banques en zone UEMOA », Journal of Academic Finance, 14(2).