



Influence des caractéristiques du conseil d'administration et performance financière des entités publiques au Bénin

¹AIZANSI O. Armel et ²AGADAME Jean Théophile

*¹Doctorant – École Doctorale des Sciences Économiques et de Gestion (EDSEG)
Laboratoire de Recherche sur les Performances et le Développement des Organisations (LARPEDO)
Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin, Email : sydpame@gmail.com*

²Maitre de Conférences Agrégé en Sciences de gestion, Ecole Nationale d'Économie Appliquée et de Management (ENEAM-Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

Résumé : Cette étude analyse l'influence des caractéristiques du conseil d'administration, notamment la taille, l'indépendance, le cumul des fonctions, l'expérience du président, la rotation et la représentation des employés, sur la performance financière des entités publiques au Bénin. L'objectif est d'identifier les mécanismes de gouvernance susceptibles d'améliorer l'efficacité financière de ces organisations. Une approche méthodologique mixte a été mobilisée, combinant une enquête quantitative auprès de 500 répondants issus de 50 entités publiques et des entretiens semi-directifs menés auprès de 15 acteurs clés, notamment des membres de conseils d'administration et des experts-comptables. Les résultats montrent que l'indépendance du conseil, l'expérience du président en premier mandat ainsi que la taille du conseil améliorent significativement la performance financière mesurée par le retour sur fonds propres (ROE). En revanche, la rotation du président et le cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration ont un effet négatif sur la performance financière. Par ailleurs, la représentation des employés ne présente pas d'effet significatif sur le ROE, mais contribue à améliorer la circulation de l'information et la prévention des risques organisationnels. Ces résultats apportent des implications importantes pour l'amélioration de la gouvernance des entités publiques au Bénin.

Mots-clés : conseil d'administration, performance financière, gouvernance publique, indépendance, dualité des fonctions.

Abstract: This study analyzes the influence of board of directors' characteristics (size, independence, CEO duality, chairperson experience, turnover, employee representation) on the financial performance of public entities in Benin. A mixed-method approach was used, combining a quantitative survey of 500 respondents across 50 public entities and semi-structured interviews with 15 key actors (board members and chartered accountants). The results show that board independence, first-term chairperson experience and board size significantly improve financial performance measured by ROE. Conversely, chairperson turnover and CEO duality deteriorate it. Employee representation has no significant effect on ROE but plays an informational role in risk

prevention. These findings provide important implications for strengthening governance practices and improving financial performance in public entities in Benin.

Keywords : board of directors, financial performance, public governance, independence, CEO duality.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.19855957>

Published in: Volume 5 Issue 2

1. Introduction

Au cours des dernières décennies, la performance des entreprises s'est imposée comme une préoccupation centrale en sciences de gestion, au croisement des enjeux économiques, institutionnels et sociétaux. Dans un environnement caractérisé par l'intensification de la concurrence, la complexification des structures organisationnelles et l'exigence accrue de reddition des comptes, la compréhension des déterminants de la performance constitue un enjeu majeur tant pour les chercheurs que pour les décideurs publics et privés. À cet égard, la gouvernance d'entreprise s'est progressivement affirmée comme un cadre analytique structurant, permettant d'appréhender les mécanismes par lesquels les organisations créent, captent et préservent la valeur (Enache et Hussainey, 2020 ; Hoque et al., 2022 ; Hossen et al., 2023). Dans ce cadre, le conseil d'administration occupe une position nodale. Héritée des travaux fondateurs de Berle et Means (1932) et consolidée par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), cette conception confère au conseil un rôle déterminant dans la régulation des comportements managériaux, la supervision stratégique et l'accès aux ressources critiques. La littérature contemporaine lui attribue ainsi une double fonction, à la fois disciplinaire et cognitive, en tant qu'organe chargé non seulement de contrôler les dirigeants, mais également de contribuer à la formulation des orientations stratégiques.

Toutefois, en dépit de cette centralité théorique, les résultats empiriques relatifs à l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière demeurent profondément ambivalents. Alors que certains travaux mettent en évidence une relation positive entre les mécanismes de gouvernance et la performance (Assidi, 2023 ; Zamil et al., 2023), d'autres concluent à des effets faibles, contingents, voire inverses (Al-Matari et Mgamal, 2020 ; Sarhan et al., 2019). Cette hétérogénéité des résultats traduit l'existence d'une tension théorique persistante entre, d'une part, les approches normatives de la gouvernance, qui postulent une relation linéaire et positive, et, d'autre part, les approches contingentes, qui soulignent le rôle déterminant des contextes institutionnels, organisationnels et culturels dans la configuration de cette relation.

Cette tension apparaît avec une acuité particulière dans le cas des entreprises publiques, dont la logique de fonctionnement se distingue fondamentalement de celle des entreprises privées. En

effet, ces organisations sont soumises à une pluralité d'objectifs économiques, sociaux et politiques susceptibles de générer des arbitrages complexes et de brouiller les mécanismes classiques d'incitation et de contrôle. Dans les économies en développement et en transition, ces spécificités sont accentuées par la faiblesse relative des institutions, la prégnance des logiques administratives et la dépendance à l'égard des ressources publiques et des partenaires techniques et financiers. Dans ces contextes, la gouvernance ne se limite plus à un simple dispositif de contrôle, mais devient un enjeu structurant de crédibilité, d'attractivité et de performance globale (OECD, 2021 ; World Bank, 2023).

Le cas du Bénin illustre de manière particulièrement éclairante ces dynamiques. Les entreprises publiques y occupent une place stratégique dans la mise en œuvre des politiques publiques, tout en étant confrontées à des défis persistants en matière de performance financière et de gouvernance. Malgré l'existence d'un cadre juridique formel et de dispositifs institutionnels encadrant leur fonctionnement, de nombreuses analyses mettent en évidence des insuffisances en matière de transparence, de discipline financière et de reddition des comptes. Ces constats traduisent une difficulté structurelle à traduire les prescriptions théoriques de la gouvernance en pratiques effectives et efficientes.

Dans ce contexte, la littérature existante présente une limite majeure. D'une part, elle demeure largement dominée par des travaux empiriques réalisés dans des économies développées et sur des entreprises privées cotées, ce qui interroge la validité externe de leurs conclusions dans des contextes caractérisés par une forte intervention de l'État. D'autre part, les recherches portant spécifiquement sur les entreprises publiques africaines, et en particulier béninoises, restent encore embryonnaires et fragmentées, ne permettant pas de saisir pleinement les mécanismes par lesquels les caractéristiques du conseil d'administration influencent la performance financière. Dès lors, un double vide scientifique peut être identifié : un vide contextuel, lié à la sous-représentation des économies africaines dans la littérature, et un vide analytique, relatif à la compréhension fine des mécanismes de gouvernance dans les entreprises publiques. C'est à l'intersection de ces deux dimensions que se positionne la présente recherche.

En effet, la question centrale de cette recherche est la suivante : **dans quelle mesure les caractéristiques du conseil d'administration influencent-elles la performance financière des entités publiques au Bénin ?** L'objectif de cet article est d'analyser *l'influence des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière des entités publiques au Bénin*. L'article est structuré comme suit. La première section présente la revue de littérature. La deuxième section expose la méthodologie de recherche. La troisième section présente les résultats. La quatrième section discute les résultats et en dégage les implications. Enfin, la dernière section conclut l'étude.

2. Revue de littérature

2.1. Théorie de l'agence comme grille d'analyse

La théorie de l'agence, introduite en finance corporative par Jensen et Meckling (1976), définit la relation d'agence comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle ». Deux conditions sont nécessaires : l'existence d'un univers incertain et d'une asymétrie d'information, ainsi que la maximisation de l'utilité par les agents. Cette situation entraîne trois principaux coûts d'agence : coûts de contrôle, coûts de dédouanement et coûts résiduels. La théorie suppose que l'individu est rationnel, opportuniste, qu'il existe une asymétrie d'information et que propriété et gestion sont séparées (Jensen et Meckling, 1976). Favorisant la qualité de la gouvernance et la transparence, les rapports d'audit interne accroissent la confiance des actionnaires (Archambeault, DeZoort et Holt, 2008). Selon Adams (1994), la théorie de l'agence explique le rôle de l'audit interne. Ainsi, le CA est le mécanisme central de réduction des conflits d'agence entre l'État actionnaire et les dirigeants.

2.2. Entités publiques au Bénin

Au Bénin, les entités publiques évoluent dans un cadre juridique défini par la loi n° 2020-20 du 02 septembre 2020 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques. Cette loi distingue deux catégories principales : les sociétés d'État, à vocation marchande, et les établissements publics, chargés de missions d'intérêt général. Selon la Revue des entreprises publiques (2024), les sociétés d'État ont généré un chiffre d'affaires de 704,1 milliards FCFA pour un résultat net de 99 milliards FCFA, tandis que les établissements publics ont enregistré un chiffre d'affaires de 211,1 milliards FCFA et un résultat net de 122,8 milliards FCFA. L'adoption de cette loi s'inscrit dans une dynamique de modernisation du cadre institutionnel, en remplacement de la loi n° 88-005 du 26 avril 1988, devenue inadaptée aux exigences contemporaines de gouvernance. Elle vise notamment à renforcer la transparence, à clarifier les responsabilités des organes de gestion et à améliorer le fonctionnement des conseils d'administration.

Dans cette perspective, l'État béninois a mis en place plusieurs dispositifs visant à professionnaliser la gouvernance des entreprises publiques. Depuis 2018, une revue annuelle de la gouvernance est organisée afin d'évaluer les pratiques et d'identifier les axes d'amélioration. Parallèlement, la Direction Générale des Participations de l'État et de la Dénationalisation (DGPE) a élaboré un Code béninois de bonne gouvernance ainsi qu'un Guide pratique de l'administrateur, destinés à encadrer l'action des conseils d'administration et à promouvoir les standards internationaux.

2.3. Caractéristiques du CA et performance financière

Plusieurs études ont montré que la composition, la structure et les caractéristiques du conseil d'administration influencent directement la performance organisationnelle, notamment la performance financière (Fama et Jensen, 1983). Les entités publiques au Bénin ne font pas exception à cette règle. Il est donc essentiel d'analyser les différentes caractéristiques du CA afin de mieux comprendre comment celles-ci influencent la performance financière des entités publiques béninoises.

2.3.1. Taille du CA et la performance financière

Dans une perspective fondée sur la théorie de la dépendance des ressources, plusieurs études récentes montrent qu'un conseil de grande taille favorise l'accès à des ressources diversifiées, améliore la qualité des décisions stratégiques et renforce la capacité de supervision. Ainsi, des travaux empiriques récents mettent en évidence une relation positive entre la taille du conseil et la performance financière (Nguyen, 2024 ; Nwdighoha, 2024 ; Owolabi et Amah, 2021), ces auteurs soulignant que des conseils plus larges permettent une meilleure mobilisation des compétences et des expertises. De même, certaines recherches montrent que la taille du conseil contribue à améliorer la rentabilité et la valeur de marché des entreprises, notamment dans les contextes émergents (Nurrohmat et al., 2025 ; Omenihu et al., 2025).

Cependant, d'autres travaux mettent en évidence les limites des conseils de grande taille. Selon Yan et al. (2021), une augmentation du nombre d'administrateurs peut entraîner des problèmes de coordination, de communication et de dilution des responsabilités, ce qui affecte négativement la performance. Dans le même sens, des études empiriques montrent que les petits conseils sont souvent plus efficaces en matière de prise de décision en raison d'une meilleure cohésion et d'une réduction des coûts d'agence (Namanya, 2021). Enfin, une approche d'analyse met en avant une relation contingente ou neutre. En effet, certaines études suggèrent que l'effet de la taille du CA dépend du contexte institutionnel, du niveau de gouvernance et des caractéristiques propres à l'entreprise (Singh, 2025 ; Blomkvist, 2023). Par ailleurs, une méta-analyse confirme le caractère ambivalent de cette relation, soulignant l'absence de consensus empirique (Endrikat et al., 2025).

2.3.2. Ancienneté, expérience des membres du CA et la performance financière

L'ancienneté et l'expérience des membres du conseil d'administration (CA) constituent des dimensions essentielles de la gouvernance influençant la qualité des décisions stratégiques et la performance financière. Les travaux récents montrent que l'expérience accumulée des administrateurs renforce leur capacité de supervision et d'orientation stratégique. En effet, la diversité d'expérience et d'ancienneté permet une meilleure qualité de contrôle et améliore les décisions d'investissement (Phuong et al., 2022). Dans cette perspective, les conseils composés de membres expérimentés bénéficient d'une meilleure compréhension des activités de l'entreprise et

de son environnement, ce qui améliore l'efficacité du contrôle managérial et la performance globale (Sun, 2020). Par ailleurs, la diversité d'ancienneté (tenure diversity) favorise une combinaison optimale entre expérience et nouvelles perspectives, améliorant ainsi la qualité du suivi des dirigeants (Li et Wahid, 2018 cités dans Phuong et al., 2022).

Cependant, une ancienneté excessive peut produire des effets inverses. Des recherches récentes montrent que les administrateurs ayant une longue durée de mandat peuvent développer des relations de proximité avec les dirigeants, réduisant leur indépendance et leur capacité de contrôle (Kim et al., 2023). Ce phénomène d'enracinement peut affaiblir la gouvernance et nuire à la performance financière. Ainsi, la littérature met en évidence un arbitrage entre effet d'expertise et effet d'enracinement. Un équilibre entre renouvellement et stabilité apparaît donc nécessaire pour garantir une gouvernance efficace et une performance optimale.

2.3.3. Indépendance du CA et la performance financière

L'indépendance du conseil d'administration constitue un mécanisme fondamental de gouvernance dans le cadre de la théorie de l'agence. Elle renvoie à la capacité des administrateurs à exercer un contrôle objectif sur la direction, sans subir d'influences liées à des intérêts personnels ou organisationnels (Fama et Jensen, 1983). Ce dispositif vise principalement à réduire les asymétries d'information et à limiter les comportements opportunistes des dirigeants. Les travaux empiriques confirment globalement l'effet positif de l'indépendance du conseil sur la performance financière. Abdullah (2022) montre que la proportion d'administrateurs indépendants est positivement et significativement associée à la performance financière des entreprises, mesurée par des indicateurs tels que le ROA et le ROE. De même, une méta-analyse menée par Hundal et al. (2020) met en évidence que l'amélioration des mécanismes de gouvernance, notamment l'indépendance du conseil, contribue significativement à la performance des entreprises. Plus récemment, Akinbode (2025) souligne, dans une étude portant sur des entreprises nigérianes, que l'indépendance du conseil exerce une influence positive significative sur les indicateurs de performance financière.

Dans les contextes émergents et les organisations publiques, ce mécanisme revêt une importance particulière. En effet, l'indépendance du conseil permet de renforcer la transparence et la discipline organisationnelle, notamment dans des environnements caractérisés par des risques d'interférences politiques. Ainsi, Masum et al. (2024) montrent que les caractéristiques du conseil, dont l'indépendance, influencent significativement la performance dans les économies en transition. Cependant, la littérature récente souligne également le caractère contingent de cette relation. Plusieurs études mettent en évidence des résultats mitigés, indiquant que la présence d'administrateurs indépendants ne garantit pas systématiquement une amélioration de la performance. Par ailleurs, Omenihu (2025) montre que l'effet de l'indépendance dépend du niveau de qualité institutionnelle et des mécanismes de gouvernance externes. Ces résultats suggèrent que l'efficacité des administrateurs indépendants est conditionnée par leur expertise, leur engagement et le contexte institutionnel dans lequel ils évoluent. Ainsi, l'impact de l'indépendance du conseil

d'administration sur la performance financière apparaît non linéaire et dépendant du contexte, ce qui justifie une analyse empirique approfondie dans le cas spécifique des entités publiques béninoises.

2.3.4. Séparation des fonctions de DG et de PCA et la performance financière

La séparation des fonctions de Directeur Général (DG) et de Président du Conseil d'Administration (PCA) constitue un mécanisme central de gouvernance dont l'impact sur la performance financière fait l'objet de débats théoriques et empiriques persistants. Selon la théorie de l'agence, la concentration des fonctions de direction et de contrôle entre les mains d'un même individu (dualité) accroît les risques d'opportunisme managérial et affaiblit l'efficacité du contrôle exercé par le conseil (Fama et Jensen, 1983). Cette perspective est confirmée par des travaux récents qui montrent que la séparation des fonctions renforce la transparence, améliore la surveillance et réduit les conflits d'intérêts (Ali et al., 2022). Dans cette logique, plusieurs études contemporaines soutiennent que la dissociation des rôles contribue positivement à la performance en favorisant l'indépendance du conseil et la qualité des décisions stratégiques (Siddique, 2025). En effet, un PCA indépendant est en mesure d'exercer un contrôle plus objectif sur les actions du dirigeant, améliorant ainsi la gouvernance globale.

Cependant, la littérature récente souligne également les limites de cette approche. En s'appuyant sur la théorie du *stewardship*, certains auteurs avancent que la dualité peut améliorer la performance en réduisant les coûts de coordination et en facilitant une prise de décision rapide et cohérente, notamment dans des environnements complexes (Lee, 2026). De plus, des résultats empiriques récents mettent en évidence des effets ambivalents de la dualité sur la performance, pouvant être positifs sur la rentabilité (ROE) mais négatifs sur la valeur de marché (Debnath et al., 2021). Ainsi, la relation entre séparation des fonctions et performance financière apparaît contingente. Elle dépend du contexte institutionnel, du niveau d'indépendance du conseil et des mécanismes complémentaires de gouvernance (Shabbir et al., 2024). En définitive, aucun modèle universel ne s'impose, et le choix entre dualité et séparation doit être adapté aux spécificités organisationnelles et stratégiques de l'entreprise.

2.3.5. Expérience du président du conseil d'administration et performance financière

L'expérience du président du conseil d'administration (PCA) constitue un déterminant central de la performance financière des organisations. S'inscrivant dans le prolongement de la théorie des échelons supérieurs, cette variable reflète l'idée selon laquelle les caractéristiques individuelles des dirigeants influencent les choix stratégiques et, par conséquent, les résultats organisationnels. En effet, comme le souligne Hambrick (2007), les expériences accumulées façonnent les cadres cognitifs des dirigeants et orientent leurs décisions. Les travaux empiriques confirment cette relation en mettant en évidence que l'expérience managériale et sectorielle des membres du conseil

renforce la qualité de la supervision stratégique et améliore la performance financière. Une expérience diversifiée permet notamment une meilleure anticipation des risques, une lecture plus fine de l'environnement concurrentiel et une prise de décision plus éclairée (Sidki et al., 2023). Dans le contexte des organisations publiques, cette dimension apparaît d'autant plus déterminante qu'elle favorise une meilleure articulation entre exigences institutionnelles et performance économique.

Toutefois, la littérature souligne que l'effet de l'expérience n'est pas univoque. Une homogénéité excessive des profils peut engendrer une réduction de la diversité cognitive, limitant ainsi la capacité d'innovation et la qualité des décisions stratégiques (Blomkvist et Kallifatides, 2023). Par ailleurs, une expérience prolongée peut favoriser des phénomènes d'enracinement, se traduisant par une certaine rigidité décisionnelle ou un excès de confiance. Ainsi, si l'expérience du PCA constitue globalement un facteur favorable à la performance financière, son impact dépend étroitement de la diversité des compétences et de leur adéquation avec les enjeux stratégiques de l'organisation.

2.3.6. Rotation du président du conseil d'administration et performance financière

La rotation du président du conseil d'administration s'inscrit dans les mécanismes de gouvernance visant à limiter les phénomènes d'enracinement managérial et à renforcer l'efficacité du contrôle. Dans une perspective issue de la théorie de l'agence, le renouvellement du leadership permet de réduire les asymétries d'information et les comportements opportunistes, tout en favorisant l'alignement des intérêts entre dirigeants et parties prenantes (Jensen et Meckling, 1976). Les recherches empiriques contemporaines mettent en évidence que le renouvellement des dirigeants constitue un levier d'adaptation stratégique. L'introduction de nouveaux profils au sommet de la gouvernance favorise l'apport de compétences complémentaires, stimule la réflexion stratégique et améliore la performance financière (Sidki et al., 2023). Cette dynamique est particulièrement pertinente dans des environnements caractérisés par une forte incertitude ou des mutations institutionnelles.

Néanmoins, les effets de la rotation demeurent ambivalents. Une rotation trop fréquente peut engendrer une instabilité organisationnelle, nuisant à la continuité stratégique et à la cohérence des décisions. À l'inverse, une faible rotation favorise l'enracinement des dirigeants et peut réduire l'efficacité du contrôle. Plusieurs travaux concluent ainsi à l'existence d'une relation non linéaire entre rotation et performance, suggérant l'existence d'un niveau optimal de renouvellement (Chebri, 2023). En définitive, la rotation du PCA contribue à l'amélioration de la performance financière lorsqu'elle s'inscrit dans une logique d'équilibre entre renouvellement des compétences et stabilité stratégique.

2.3.7. Représentation des employés au conseil d'administration et performance financière

La représentation des employés au sein du conseil d'administration s'inscrit dans une logique élargie de gouvernance fondée sur la théorie des parties prenantes. Cette approche postule que l'intégration des différents acteurs internes dans les mécanismes décisionnels favorise une meilleure prise en compte des intérêts collectifs et améliore la performance organisationnelle (Freeman, 1984). En pratique, la présence des représentants des salariés au sein du conseil contribue à améliorer la circulation de l'information, à réduire les asymétries informationnelles et à renforcer la qualité du contrôle. Elle favorise également une meilleure compréhension des réalités opérationnelles, ce qui peut se traduire par des décisions stratégiques plus pertinentes. Les travaux de (Blomkvist et Kallifatides (2023) montrent que la diversité des profils au sein du conseil, incluant les parties prenantes internes, est positivement associée à la performance organisationnelle. Dans le contexte des entreprises publiques, cette performance dépend davantage de la compétence et de l'implication des administrateurs que de leur simple statut formel (Sylla Doucouré, 2022). Cependant, les résultats empiriques restent nuancés. La multiplicité des intérêts représentés peut complexifier les processus décisionnels et ralentir la prise de décision. Par ailleurs, l'efficacité de cette représentation dépend fortement du contexte institutionnel, du degré de maturité de la gouvernance et des mécanismes de coordination entre les parties prenantes (Sylla Doucouré, 2022). Ainsi, la représentation des employés apparaît comme un levier pertinent d'amélioration de la performance financière, à condition qu'elle s'inscrive dans un cadre de gouvernance structuré et équilibré.

3. Méthodologie de recherche

Il apparaît donc de plus en plus évident que se développe et prend forme progressivement un paradigme de recherche, intégrateur de différentes approches de recherche en éducation, associant à la fois des éléments de la recherche qualitative et quantitative. D'où la nécessité de recourir à l'approche mixte.

3.1. Échantillonnage et collecte de données

La population mère de cette étude est constituée de l'ensemble des entités publiques opérant au Bénin disposant d'un conseil d'administration fonctionnel et de mécanismes formels de gouvernance. Ce choix s'explique par la nécessité d'analyser des structures où les dispositifs de gouvernance sont effectivement opérationnels et susceptibles d'influencer la performance financière. Selon les données institutionnelles récentes, le portefeuille public béninois comprend 191 entreprises publiques actives, dont 170 établissements publics et 21 sociétés d'État, ainsi que 39 participations minoritaires (Ministère de l'Économie et des Finances, 2025). L'unité d'analyse retenue est l'entité publique. À partir de cette population, un échantillon de 50 entités publiques a été constitué à l'aide d'un échantillonnage raisonné.

Au sein de chaque entité, dix répondants ont été interrogés, soit un total de 500 individus. L'échantillon inclut le Directeur Général, l'auditeur interne, deux membres du conseil d'administration et cinq cadres opérationnels, permettant ainsi de capter une diversité de perceptions organisationnelles. Les données quantitatives ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto-administré en ligne, une méthode reconnue pour réduire les biais liés à l'enquêteur (Podsakoff et al., 2003). En complément, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de dix membres de conseils d'administration et de cinq experts-comptables inscrits à l'OECCA-Bénin, afin d'enrichir l'analyse.

3.2. Opérationnalisation des variables

Dans le cadre de cette étude, la variable dépendante est la performance financière. Compte tenu des spécificités du contexte béninois, marqué par l'absence de cotation boursière de la majorité des entités publiques, la performance est mesurée à partir d'un indicateur comptable, à savoir la rentabilité financière (Return on Equity – ROE), définie comme le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. Ce choix se justifie par le fait que les indicateurs comptables constituent une référence pertinente pour l'évaluation des gestionnaires et de la performance organisationnelle dans les structures publiques (Hambrick et Finkelstein, 1995).

Les variables indépendantes renvoient aux caractéristiques du conseil d'administration (CA), appréhendées à travers plusieurs dimensions. La taille du conseil d'administration (TAILLE_CA) est mesurée par le nombre total d'administrateurs siégeant au sein du conseil, conformément aux travaux d'Adams et Mehran (2002). Le cumul des fonctions (CUMUL_CA) est appréhendé à travers une variable dichotomique prenant la valeur 1 lorsque les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration sont exercées par une même personne, et 0 dans le cas contraire (Godard et Schatt, 2000). Par ailleurs, l'indépendance du conseil (IND_CA) est mesurée par la proportion d'administrateurs indépendants dans sa composition, conformément à Bradbury et al. (2006), cette dimension étant centrale dans la théorie de l'agence. En complément, des variables spécifiques au contexte ont été intégrées. L'expérience du Président du Conseil d'Administration (EXPE_PCA) est captée par une variable binaire indiquant s'il s'agit d'un premier mandat ou non. Le taux de rotation au poste de PCA (ROTA_PCA) est également mesuré par une variable dichotomique, reflétant la stabilité ou la reconduction du mandat. Enfin, la représentation des employés (REPR) au sein du conseil est appréhendée par une variable binaire indiquant la présence d'au moins un employé non-actionnaire.

Tableau 1: Opérationnalisation des variables

Variable	Code	Mesure / Indicateur	Source
Performance financière	ROE	Résultat net / Capitaux propres	Hambrick et Finkelstein (1995)
Taille du CA	TAILLE_CA	Nombre total d'administrateurs	Adams et Mehran (2002)
Cumul des fonctions	CUMUL_CA	1 si DG = PCA; 0 si non	Godard et Schatt (2000)
Indépendance du CA	IND_CA	Nombre d'administrateurs indépendants / Nombre total d'administrateurs	Bradbury et al. (2006)
Expérience du PCA	EXPE_PCA	1 si premier mandat; 0 sinon	Balilah et al. (2025)
Rotation du PCA	ROTA_PCA	1 si plus d'un mandat ; 0 sinon	Balilah et al. (2025)
Représentation des employés	REPR	1 si présence d'au moins un employé non-actionnaire ; 0 sinon	Sinebe (2025)

Source : Réalisé par nos soins, 2025

3.3. Méthode d'analyse

Les données ont été analysées selon une approche mixte combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives issues du questionnaire ont été codifiées, saisies sous Excel, puis traitées à l'aide des logiciels SPSS et STATA (Hair et al., 2017). Une analyse descriptive a d'abord été réalisée à partir des moyennes, écarts-types et fréquences, afin de caractériser les variables étudiées. Des analyses bivariées ont ensuite été conduites à travers des tests de corrélation de Pearson, complétés par le calcul du facteur d'inflation de variance (VIF), permettant de vérifier l'absence de multicollinéarité (Gujarati et Porter, 2009). Dans le cadre des données de panel, le test de Hausman a conduit à retenir un modèle à effets fixes. Les hypothèses économétriques ont été vérifiées : l'homoscédasticité des erreurs est confirmée par le test de Breusch-Pagan ($p = 0,170$), tandis que l'absence d'autocorrélation est validée par le test de Wald ($p = 0,329$). Enfin, afin de tester les relations causales et de mieux appréhender la complexité du modèle, un modèle d'équations structurelles basé sur l'approche PLS-SEM a été estimé, renforçant ainsi la robustesse des résultats.

En complément, les données qualitatives issues des entretiens ont été analysées à l'aide de la méthode d'analyse de contenu thématique, conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003), permettant de structurer et d'interpréter les discours en catégories analytiques cohérentes.

4. Résultats de la recherche

4.1. Résultats de la phase quantitative

4.1.1. Présentation des résultats de l'analyse statistique descriptive

La taille moyenne des CA est de 10,33 membres (écart-type = 3,15), avec des valeurs allant de 5 à 15, traduisant une forte hétérogénéité organisationnelle. Cette moyenne dépasse la norme légale applicable aux offices publics, ce qui suggère la présence de sociétés d'économie mixte aux conseils plus élargis. Le cumul des fonctions de Directeur Général et de Président du CA concerne 48 % des entités, révélant un écart notable entre les prescriptions réglementaires et les pratiques effectives de gouvernance. L'indépendance moyenne des conseils est de 51 %, avec une dispersion importante (0,20 à 0,79), indiquant des niveaux de contrôle variables selon les entités. Par ailleurs, les variables liées au profil du PCA montrent une répartition équilibrée entre stabilité et renouvellement du leadership (EXPE_PCA = 0,46 ; ROTA_PCA = 0,48), traduisant des dynamiques de gouvernance contrastées. La représentation des employés reste limitée (46 %), suggérant une faible intégration des parties prenantes internes.

Tableau 2 : Statistiques descriptives des caractéristiques du CA

Variable	Moyenne	Écart-type	Min	Max
TAILLE_CA	10,33	3,15	5	15
CUMUL_CA	0,48	0,50	0	1
IND_CA	0,51	0,172	0,20	0,79
EXPE_PCA	0,46	0,498	0	1
ROTA_PCA	0,48	0,50	0	1
REPR	0,46	0,498	0	1

Source : Réalisé par nos soins, 2025

Le tableau ci-dessous présente la matrice de corrélation entre les variables explicatives du modèle. La taille du conseil d'administration (TAILLE_CA) présente des corrélations très faibles avec les autres variables, notamment avec le cumul des fonctions ($r = -0,056$) et la représentation des employés ($r = -0,167$), suggérant que la structure du conseil n'est pas directement associée aux autres mécanismes de gouvernance étudiés. De même, le cumul des fonctions (CUMUL_CA) affiche des corrélations proches de zéro avec l'ensemble des variables, traduisant son caractère relativement indépendant. L'indépendance du conseil (IND_CA) est faiblement corrélée aux autres variables, avec un coefficient maximal de 0,109 avec l'expérience du PCA, ce qui reste marginal. Par ailleurs, les variables liées au profil du PCA (EXPE_PCA et ROTA_PCA) présentent également des corrélations faibles ($r = 0,117$), suggérant que l'expérience et la rotation captent des dimensions distinctes du leadership. Enfin, aucune corrélation n'atteint un seuil

critique (0,7), confirmant l'absence de multicolinéarité. Ces résultats renforcent la pertinence du modèle et la fiabilité des estimations économétriques ultérieures.

Tableau 3 : Matrice de corrélation des indicateurs des variables

	TAILLE_CA	CUMUL_CA	IND_CA	EXPE_PCA	ROTA_PCA	REPR
TAILLE_CA	1.000					
CUMUL_CA	-0.056	1.000				
IND_CA	0.104	0.042	1.000			
EXPE_PCA	-0.001	-0.003	0.109	1.000		
ROTA_PCA	-0.050	-0.082	0.052	0.117	1.000	
REPR	-0.167	0.077	-0.076	-0.047	0.037	1.000

Source : Réalisé par nos soins, 2025

4.1.2. Vérification des hypothèses classiques du modèle de régression

Avant toute interprétation, nous avons vérifié les hypothèses classiques de régression. Les tests d'hétéroscédasticité (Breusch-Pagan, $p = 0,170$) et d'autocorrélation (Wald intra-individus, $p = 0,329$) n'ont pas rejeté l'hypothèse nulle, indiquant l'absence de variance non constante et d'autocorrélation des erreurs. Le test de Wald modifié ($p = 0,285$) a confirmé l'homogénéité inter-individus, et le test de corrélation des erreurs (BP, $p = 0,155$) a validé l'indépendance des résidus entre entités. Le test de Hausman ($\chi^2(1) = 28,63$; $p = 0,031$) a rejeté l'hypothèse d'effets aléatoires, conduisant à retenir le modèle à effets fixes. Ainsi, toutes les conditions de validité du modèle linéaire sont satisfaites, garantissant la fiabilité des coefficients estimés et des inférences statistiques.

Tableau 4 : Synthèse des tests de validation du modèle à effets fixes

Test	Hypothèse nulle (H_0)	Statistique	p-value
Breusch-Pagan (hétéroscédasticité)	Homoscédasticité (variance constante des erreurs)	$\chi^2 = 1,88$	0,170
Wald modifié (inter-individus)	Pas d'hétéroscédasticité entre les individus	$F = 1,13$	0,285
Breusch-Pagan (corrélation des erreurs)	Indépendance des erreurs entre individus	$\chi^2 = 2,02$	0,155
Wald (autocorrélation intra-individus)	Absence d'autocorrélation des erreurs	$F = 0,98$	0,329
Hausman	Effets aléatoires appropriés (pas de corrélation effets individuels / variables explicatives)	$\chi^2(1) = 28,63$	0,031

Source : Réalisé par nos soins, 2025

4.1.3. Présentation des résultats relatifs aux caractéristiques du conseil d'administration

Les résultats montrent que les caractéristiques du conseil d'administration (CA) influencent significativement plusieurs dimensions de la gouvernance. La relation avec l'expérience du président du CA (EXPE_PCA) est positive et significative ($\beta = 0,377$; $p = 0,012$), indiquant que des CA mieux structurés favorisent la sélection de présidents expérimentés. L'indépendance du CA (IND_CA) est également positivement associée ($\beta = 0,534$; $p = 0,005$), suggérant que des conseils robustes intègrent davantage d'administrateurs indépendants, gage d'un contrôle interne rigoureux. La rotation du président (ROTA_PCA) présente un effet positif ($\beta = 0,144$; $p = 0,007$), traduisant une gouvernance plus dynamique dans les CA solides. Enfin, la taille du CA (TAILLE_CA) est positivement liée aux caractéristiques du conseil ($\beta = 0,604$; $p = 0,012$), reflétant un besoin de diversité et de spécialisation. En revanche, la relation avec le cumul des fonctions DG/PCA (CUMUL_CA) n'est pas significative ($\beta = -0,262$; $p = 0,069$), et la représentation des employés (REPR) n'a pas d'effet statistiquement significatif ($\beta = -0,628$; $p = 0,118$). Ainsi, à l'exception du cumul et de la représentation des employés, toutes les dimensions étudiées sont significativement influencées par la qualité des caractéristiques du CA.

Tableau 5 : Résultats relatifs aux déterminants du conseil d'administration

	Coefficient estimé	Écart-type	Valeur t	Valeurs-p
CARAC_CA -> CUMUL_CA	-0,262	0,425	0,617	0,069
CARAC_CA -> EXPE_PCA	0,377	0,328	1,150	0,012
CARAC_CA -> IND_CA	0,534	0,341	1,566	0,005
CARAC_CA -> REPR	-0,628	0,530	1,186	0,118
CARAC_CA -> ROTA_PCA	0,144	0,393	0,367	0,007
CARAC_CA -> TAILLE_CA	0,604	0,518	1,167	0,012

Source : Réalisé par nos soins, 2025

4.1.4. Effet des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessous attestent de la bonne qualité globale du modèle estimé. Le coefficient de détermination R^2 (within = 0,481) indique que les caractéristiques du conseil d'administration expliquent près de 48,1 % de la variance de la performance financière, traduisant ainsi un pouvoir explicatif modéré. Cette robustesse est confirmée par le R^2 ajusté (0,461), dont la proximité avec le R^2 initial témoigne de la stabilité du modèle. L'effet de taille global ($f^2 = 0,339$) suggère une contribution modérée des variables explicatives à la performance financière. Par ailleurs, la valeur du Q^2 (0,194), supérieure à zéro, confirme la pertinence prédictive du modèle.

En outre, l'analyse des diagnostics économétriques renforce la validité des estimations. L'absence de multicolinéarité est vérifiée par un VIF maximal de 2,14, largement inférieur au seuil critique de 5. De même, les indices d'ajustement global indiquent une qualité satisfaisante du modèle, avec un GoF de 0,499, supérieur au seuil recommandé, et un SRMR de 0,072, inférieur à la limite de 0,08. Dans l'ensemble, ces résultats confirment que le modèle présente une bonne capacité explicative et prédictive, tout en respectant les conditions de validité statistique.

Tableau 6 : Présentation des indices de qualité du modèle

	R ² (within)	R ² ajusté	f ²	Q ²	VIF max	GoF	SRMR
Valeur	0,481	0,461	0,339	0,194	2,14	0,499	0,072
Seuil	≥ 0,25	≥ 0,25	≥ 0,35	> 0	< 5	≥ 0,36	< 0,08

Source : Réalisé par nos soins, 2025

Les résultats mettent en évidence des effets contrastés des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière des entités publiques au Bénin. L'indépendance du conseil apparaît comme le facteur le plus déterminant ($\beta = 0,472$; $p < 0,01$), soulignant l'importance du rôle de contrôle dans l'amélioration de la performance. La taille du conseil exerce également un effet positif et significatif ($\beta = 0,183$; $p < 0,01$), suggérant que des conseils plus larges favorisent la diversité des compétences et une meilleure prise de décision.

Par ailleurs, l'expérience du président du conseil d'administration contribue positivement à la performance ($\beta = 0,214$; $p < 0,05$), traduisant l'importance du capital d'expérience dans la gouvernance. En revanche, la rotation du PCA a un effet négatif significatif ($\beta = -0,158$; $p < 0,05$), indiquant qu'une instabilité du leadership peut nuire à la continuité stratégique. De même, le cumul des fonctions de directeur général et de président du conseil ($\beta = -0,291$; $p < 0,01$) détériore significativement la performance, confirmant les risques liés à la concentration du pouvoir décisionnel.

Enfin, la représentation des employés au sein du conseil n'a pas d'effet significatif ($\beta = 0,044$; $p > 0,10$), ce qui suggère un rôle encore limité des parties prenantes internes dans l'amélioration de la performance financière. Dans l'ensemble, ces résultats mettent en évidence le rôle central des mécanismes de gouvernance dans la performance des entités publiques.

Tableau 7 : Présentation des effets spécifiques des caractéristiques du CA sur la performance financière (ROE)

Indicateur	Coeff. β	Écart-type	t-stat	p-value	Signe	Significativité
TAILLE_CA → ROE	0,183	0,062	2,952	0,005	+	***
IND_CA → ROE	0,472	0,141	3,348	0,001	+	***
EXPE_PCA → ROE	0,214	0,087	2,460	0,017	+	**
ROTA_PCA → ROE	-0,158	0,079	-2,000	0,049	-	**
CUMUL_CA → ROE	-0,291	0,105	-2,771	0,008	-	***
REPR → ROE	0,044	0,061	0,721	0,473	+	ns

Source : Réalisé par nos soins, 2025

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; ns non significatif.

4.2. Résultats de la phase qualitative

Pour mieux la compréhension des mécanismes reliant les caractéristiques du conseil d'administration (CA) à la performance financière, une étude qualitative a été menée parallèlement à l'enquête quantitative. Ce volet repose sur 15 entretiens semi-directifs réalisés entre février et avril 2025 auprès de deux catégories d'acteurs clés : 10 membres de conseils **d'administration** d'entités publiques béninoises (offices, sociétés d'État, sociétés d'économie mixte) et 5 experts-comptables inscrits à l'Ordre des Experts-Comptables et Comptables Agréés du Bénin (OECCA-Bénin), intervenant comme auditeurs externes ou conseils auprès de ces mêmes entités. La durée moyenne des entretiens était de 35 minutes (étendue : 22 à 52 minutes).

Un guide d'entretien structuré autour des six dimensions identifiées dans la revue de littérature (taille, indépendance, cumul des fonctions, expérience du PCA, rotation, représentation des employés) a été utilisé. Tous les entretiens ont été intégralement retranscrits et soumis à une analyse de contenu thématique selon la méthode de Miles et Huberman (2003), avec double codage manuel pour garantir la fiabilité inter-codeur. La saturation thématique a été atteinte à partir du 12^e entretien, les trois derniers n'apportant aucun nouveau thème. Le tableau ci-dessous synthétise les thèmes émergents, leur fréquence d'occurrence et un extrait représentatif.

Tableau 8 : Présentation du codage thématique

Thème	Sous-thème	Fréquence (n=15)	Extrait représentatif
Indépendance du CA	Contrôle des dirigeants	13/15	« Les administrateurs nommés par l'État n'osent pas contredire le DG en séance, même quand les chiffres sont mauvais. » (Membre CA, société d'État, n°7)
Indépendance du CA	Liens politiques	11/15	« Ici, être indépendant sur le papier ne veut pas dire l'être dans les faits. La tutelle appelle avant chaque réunion. » (Expert OECCA, n°12)
Cumul DG/PCA	Concentration du pouvoir	12/15	« Quand c'est la même personne, le conseil devient une chambre d'enregistrement. On ne discute pas, on valide. » (Membre CA, société mixte, n°4)
Taille du CA	Diversité des compétences	9/15	« Un conseil de 12 personnes, c'est bien si chacun apporte quelque chose, mais souvent les débats s'éternisent. » (Membre CA, office, n°2)
Rotation du PCA	Continuité stratégique	8/15	« Chaque nouveau PCA remet tout à zéro, ça déstabilise les équipes et les partenaires financiers. » (Expert OECCA, n°14)
Représentation employés	Rôle informationnel	6/15	« Ils portent la voix du terrain, même si ce n'est pas décisif financièrement. Mais ils alertent sur les risques opérationnels. » (Membre CA, établissement public, n°9)

Source : Réalisé par nos soins, 2025

Les entretiens révèlent que l'indépendance formelle mesurée dans le questionnaire (51 % d'administrateurs indépendants) ne garantit pas une indépendance comportementale effective. Treize répondants sur quinze évoquent des pressions implicites des ministères de tutelle. Un membre de CA de société d'État confie : « *On vote rarement contre ce que le ministre a déjà décidé, même si on pense que c'est mauvais pour l'entreprise* » (n°7). Ce résultat prolonge le coefficient positif obtenu par la régression : si l'indépendance structurelle améliore la performance, son impact réel est conditionné par un environnement institutionnel qui en limite l'expression. Convergence partielle : l'effet statistique existe, mais il est atténué par des pratiques informelles.

Neuf répondants valorisent la diversité des compétences apportée par des conseils plus larges, mais sept déplorent des difficultés de coordination au-delà de 9 membres. Un expert OECCA note : « *Au-delà de 10, on perd en agilité ; les réunions deviennent des formalités* » (n°13). Cette perception rejoint le coefficient positif modéré : la taille accroît la performance jusqu'à un certain seuil, au-delà duquel les coûts de coordination l'emportent. Convergence totale avec les résultats quantitatifs.

Alors que la loi n°2020-20 interdit formellement ce cumul dans les offices et sociétés d'État, les entretiens révèlent des formes de cumul informel : le DG préside de facto les délibérations en l'absence d'un PCA réellement autonome. Un membre de CA déclare : « *Le PCA est là pour la forme, mais c'est le DG qui fixe l'ordre du jour et mène les débats* » (n°8). Ce constat explique pourquoi la variable dichotomique (1 si cumul officiel, 0 sinon) mesure imparfaitement la réalité du pouvoir discrétionnaire. Convergence enrichie : l'effet négatif est même sous-estimé car le cumul informel n'est pas capté par la variable binaire.

Les entretiens confirment qu'un PCA en premier mandat est plus enclin à impulser des réformes. Un membre de CA d'office explique : « *Les deux premières années, le président cherche à faire ses preuves, il est plus exigeant* » (n°1). À l'inverse, la rotation (second mandat ou plus) est perçue comme génératrice d'instabilité stratégique. Un expert OECCA souligne : « *Chaque nouveau PCA arrive avec sa propre vision et abandonne les projets en cours* » (n°15). Convergence totale pour les deux variables.

Le modèle quantitatif ne détecte aucun effet significatif sur le ROE. Les entretiens apportent un éclairage complémentaire : si la représentation des employés n'influe pas sur la rentabilité financière, elle joue un rôle informationnel non capté par le ROE. Six répondants indiquent que les représentants du personnel signalent des dysfonctionnements opérationnels (climat social, non-conformités) avant qu'ils n'affectent les comptes. Un expert OECCA précise : « *Ils ne pèsent pas sur la stratégie financière, mais ils évitent des crises qui auraient coûté cher* » (n°12). Divergence productive : la variable REPR est non significative pour la performance comptable, mais elle contribue à la performance globale (prévention des risques). Cela suggère d'élargir les indicateurs de performance au-delà du seul ROE.

Tableau 9 : Présentation triangulation des données

Variable	Résultat quantitatif	Résultat qualitatif	Degré de convergence
IND_CA	$\beta = +0,472$ ***	Indépendance effective limitée par les pressions politiques	Convergence partielle
TAILLE_CA	$\beta = +0,183$ ***	Diversité valorisée mais coordination difficile au-delà de 9	Convergence totale
CUMUL_CA	$\beta = -0,291$ ***	Cumul informel persistant malgré l'interdiction légale	Convergence enrichie
EXPE_PCA	$\beta = +0,214$ **	Premier mandat = dynamisme réformateur	Convergence totale
ROTA_PCA	$\beta = -0,158$ **	Instabilité perçue comme préjudiciable à la continuité	Convergence totale
REPR	$\beta = +0,044$ ns	Rôle informationnel (alerte, prévention) non capturé par le ROE	Divergence productive

Source : Réalisé par nos soins, 2025

Ainsi, les résultats qualitatifs permettent non seulement de valider les relations mises en évidence par l'analyse quantitative, mais également d'en préciser les mécanismes sous-jacents, en mettant en évidence le rôle déterminant du contexte institutionnel béninois dans l'efficacité des mécanismes de gouvernance.

5. Discussions des résultats

Les résultats obtenus mettent en évidence une influence globalement significative des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière des entités publiques béninoises, confirmant ainsi le rôle structurant de la gouvernance dans l'amélioration des résultats organisationnels. Ce constat s'inscrit dans le prolongement de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), selon laquelle les mécanismes de contrôle internes, en particulier le conseil d'administration, permettent de limiter les comportements opportunistes des dirigeants et d'accroître l'efficacité organisationnelle. En cohérence avec cette approche, l'effet positif de l'indépendance du conseil ($\beta = 0,472$, $p < 0,01$) confirme qu'un contrôle accru favorise une meilleure discipline managériale, résultat qui rejoint les travaux récents d'Abdullah, Aziz et Azani (2022) en Malaisie et d'Akinbode et al. (2025).

Par ailleurs, ces résultats s'accordent également avec la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), qui postule que le conseil d'administration constitue un levier d'accès à des ressources stratégiques expérience, compétences et réseaux de ses membres. L'influence positive de l'expérience du président du conseil ($\beta = 0,214$, $p < 0,05$) confirme que la qualité du capital humain au sein des organes de gouvernance est un facteur déterminant de la performance financière. Ce résultat rejoint les travaux récents de Zamil et al. (2023) et d'Enache et Hussainey

(2020), qui mettent en évidence le rôle des compétences des administrateurs dans la création de valeur.

L'effet de la taille du conseil d'administration appelle une analyse plus nuancée. Si nos résultats indiquent une influence positive ($\beta = 0,183$, $p < 0,01$), ils doivent être interprétés à la lumière de la tension théorique existante entre les approches favorables aux conseils de grande taille et celles qui en soulignent les limites. Ce résultat confirme les travaux de Dalton et al. (1999) et, plus récemment, de García-Sánchez et al. (2022), selon lesquels un conseil élargi permet une meilleure diversité des compétences et une plus grande capacité de supervision. Il apparaît en revanche en contradiction avec les conclusions de Lipton et Lorsch (1992) et d'Al-Matari et Mgammal (2020), qui mettent en évidence les coûts de coordination et les problèmes de communication associés aux conseils de grande taille. Cette divergence peut s'expliquer par le contexte spécifique des entreprises publiques béninoises, où la diversité des profils au sein du conseil constitue davantage une richesse qu'une contrainte, en raison de la complexité des missions assignées à ces entités et de la nécessité de représenter plusieurs parties prenantes (tutelles, syndicats, experts).

L'effet significatif de la rotation du président du conseil ($\beta = -0,158$, $p < 0,05$) apporte un éclairage intéressant sur la dynamique de gouvernance. Ce résultat confirme les analyses récentes selon lesquelles le renouvellement des dirigeants contribue à limiter les situations d'enracinement et à favoriser l'innovation dans les pratiques de gestion (Hossen et al., 2023). Contrairement à certaines études menées dans les économies développées, où la stabilité des dirigeants est souvent associée à une meilleure performance, nos résultats suggèrent que, dans un environnement caractérisé par des défis de gouvernance persistants (pressions politiques, nominations discrétionnaires), un renouvellement maîtrisé peut constituer un mécanisme de régulation efficace. Ce constat rejoint les recommandations de l'OCDE (2015) en faveur d'une limitation des mandats pour prévenir l'enracinement.

En revanche, certains résultats s'écartent partiellement des conclusions de la littérature existante. L'ampleur de l'effet de l'indépendance du conseil sur la performance financière ($\beta = 0,472$) apparaît plus marquée que dans plusieurs études conduites dans des contextes similaires, notamment celle de Masum et al. (2024) au Bangladesh ($\beta = 0,0964$). Cette différence peut s'expliquer par la spécificité des entreprises publiques béninoises, caractérisées par une forte dépendance à l'égard des décisions stratégiques du conseil et par une centralisation des processus décisionnels. Contrairement aux entreprises privées cotées, où les mécanismes de marché (marché financier, marché des dirigeants) jouent un rôle disciplinant, les entités publiques béninoises reposent davantage sur les mécanismes internes de gouvernance, ce qui renforce l'impact potentiel du conseil d'administration sur la performance. En d'autres termes, l'élasticité de la performance à l'indépendance est plus grande là où les mécanismes de contrôle externes sont faibles.

Ces résultats permettent de dégager plusieurs apports scientifiques. Premièrement, ils enrichissent la littérature sur la gouvernance d'entreprise en apportant des éléments empiriques issus d'un

contexte encore peu exploré celui des entreprises publiques non cotées en Afrique subsaharienne, et plus spécifiquement au Bénin. Deuxièmement, ils permettent de nuancer les approches universelles de la gouvernance en montrant que l'efficacité des mécanismes de contrôle dépend étroitement du contexte institutionnel : un même dispositif (indépendance, taille, séparation des fonctions) peut produire des effets variables selon la qualité de l'environnement légal, le degré d'ingérence politique et la nature des parties prenantes. Troisièmement, ils apportent un éclairage nouveau sur le rôle spécifique de certaines caractéristiques du conseil d'administration – notamment l'expérience et la rotation du président dans l'amélioration de la performance financière, deux dimensions souvent négligées au profit des seules taille et indépendance.

Les implications pratiques pour les décideurs béninois incluent le renforcement de l'indépendance réelle des administrateurs (au-delà de l'indépendance formelle), l'application stricte de la séparation des fonctions DG/PCA, et l'instauration d'une rotation maîtrisée des présidents pour éviter l'enracinement tout en préservant une continuité stratégique.

6. Conclusion

Cette recherche vise à analyser l'influence des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière des entités publiques béninoises, dans un contexte marqué par des défis persistants en matière de gouvernance et d'efficacité organisationnelle. Les résultats obtenus mettent en évidence une influence globalement positive et significative de ces caractéristiques sur la performance financière, confirmant ainsi le rôle déterminant du conseil d'administration comme mécanisme central de régulation et d'orientation stratégique. Plus précisément, l'indépendance du conseil, l'expérience du président et la rotation de ce dernier apparaissent comme des facteurs particulièrement structurants, tandis que la taille du conseil exerce également un effet positif, quoique plus nuancé.

Au-delà de ces résultats empiriques, cette étude apporte plusieurs contributions majeures. Sur le plan théorique, elle enrichit la littérature sur la gouvernance d'entreprise en proposant une analyse contextualisée dans un environnement encore peu exploré, celui des entreprises publiques béninoises, et met en évidence le caractère contingent de la relation entre gouvernance et performance. Sur le plan empirique, elle fournit des éléments d'analyse permettant de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les caractéristiques du conseil d'administration influencent la performance financière dans les économies en développement. Sur le plan managérial, elle souligne l'importance de renforcer la qualité de la gouvernance, notamment à travers la composition, l'indépendance et le renouvellement des organes de direction, afin d'améliorer l'efficacité des entités publiques.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de souligner. D'une part, le champ d'analyse se limite aux entités publiques béninoises, ce qui restreint la portée de généralisation des résultats. D'autre part, les variables retenues pour caractériser le conseil

d'administration, bien que pertinentes, ne couvrent pas l'ensemble des dimensions possibles de la gouvernance. Enfin, le recours à certaines mesures de la performance financière ne capte pas toujours pleinement la complexité de la performance des entreprises publiques, souvent multidimensionnelle. Dans cette perspective, de futures recherches peuvent élargir le périmètre d'analyse à d'autres contextes africains, intégrer des variables complémentaires liées aux dynamiques institutionnelles ou politiques, et mobiliser des approches longitudinales afin de mieux appréhender les évolutions dans le temps.

Références Bibliographiques

- Abdullah, S. N., Aziz, A., & Azani, A. (2022). The effect of board independence, gender diversity and board size on firm performance in Malaysia. *Journal of Social Economics Research*, 9(4), 179–192.
- Adams, M. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 8–12.
- Adams, R. B., & Mehran, H. (2002). *Board structure and banking firm performance* (Working paper). Federal Reserve Bank of New York.
- Akinbode, F. A., Bilewu, O. A., Akingbade, R., & Omoba, O. O. (2025). Corporate governance and firm performance: A synthesis of empirical evidence from emerging markets. *Journal of Management Science and Career Development*, 10(5), 1–14.
- Al-Matari, E. M., & Mgamal, M. H. (2020). The moderating effect of internal audit on the relationship between corporate governance mechanisms and corporate performance among Saudi Arabia listed companies. *Contaduría y Administración*, 64(4), 143.
- Archambeault, D. S., DeZoort, F. T., & Holt, T. P. (2008). The role of internal auditing in corporate governance. *Accounting Horizons*, 22(3), 265–284.
- Assidi, S. (2023). Voluntary disclosure and corporate governance: Substitutes or complements for firm value? *Competitiveness Review*, 33(6), 1205–1229.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Harcourt, Brace & World.
- Blomkvist, M., & Kallifatides, M. (2023). Board diversity and firm performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 31(2), 345–367.
- Bradbury, M. E., Mak, Y. T., & Tan, S. M. (2006). Board characteristics, audit committee characteristics and abnormal accruals. *Pacific Accounting Review*, 18(2), 3–23.
- Chebri, M. (2023). CEO turnover and firm performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Applied Business Research*, 39(2), 112–128.

- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6), 674–686.
- Debnath, P., et al. (2021). CEO duality and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 58(4), 987–1015.
- Enache, L., & Hussainey, K. (2020). The substitutive relation between voluntary disclosure and corporate governance in their effects on firm performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 54(2), 413–445.
- Endrikat, J., de Villiers, C., Guenther, T. W., & Guenther, E. M. (2025). Board characteristics and corporate performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 51(1), 1–42.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2022). Board size and firm performance: The moderating role of board independence. *Corporate Governance: An International Review*, 30(4), 456–478.
- Godard, L., & Schatt, A. (2000). Faut-il limiter le cumul des fonctions dans les conseils d'administration ? *La Revue du Financier*, 127, 36–47.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1995). The effects of ownership structure on corporate restructuring. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 81–94.
- Hoque, M. K., Masum, M. H., & Babu, M. A. (2022). Impact of financial performance on green banking disclosure. *Journal of Banking and Finance*, 45(2), 123–145.
- Hossen, M. S., Roy, S., & Masum, M. H. (2023). Financial performance of engineering companies. *Research in Management and Accounting*, 6(2), 73–90.
- Hundal, S., et al. (2020). Board independence and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Finance & Economics*, 25(3), 456–472.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kim, H., et al. (2023). Director tenure and corporate governance effectiveness. *Journal of Corporate Finance*, 78, 102–119.
- Lee, S. (2026). CEO duality and strategic agility in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 47(2), 310–335.
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *Business Lawyer*, 48(1), 59–77.
- Masum, M. H., Alam, M. F., & Alam, M. S. (2024). Effect of board and ownership attributes. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2369708.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck.
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2025). *Portefeuille public béninois: Rapport annuel*. République du Bénin.
- Namanya, B. (2021). Board size and firm performance in East Africa. *African Journal of Business Management*, 15(7), 234–248.
- Nguyen, T. (2024). Board size and corporate performance. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(2), 145–162.
- Nurrohmat, A., et al. (2025). Board size and firm value. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 12(1), 89–104.
- Nwdighoha, C. (2024). Board characteristics and financial performance. *Nigerian Journal of Management Studies*, 18(1), 45–62.
- OCDE. (2015). *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Éditions OCDE.
- OCDE. (2021). *Corporate governance in state-owned enterprises*. OECD Publishing.
- Omenihu, U. (2025). Board independence and institutional quality. *Journal of African Business*, 26(1), 78–95.
- Omenihu, U., et al. (2025). Board size and firm performance. *Emerging Markets Review*, 58, 100–119.
- Owolabi, F., & Amah, O. (2021). Board size and corporate performance in Nigeria. *Journal of Finance and Accounting*, 9(3), 112–125.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. Harper & Row.

Phuong, T., et al. (2022). Board tenure diversity and firm performance. *Journal of Business Research*, 142, 789–802.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Revue des entreprises publiques. (2024). *Rapport annuel sur la performance des entreprises publiques béninoises*. DGPE.

Sarhan, A. A., Ntim, C. G., & Al-Najjar, B. (2019). Board diversity and corporate performance. *International Journal of Finance & Economics*, 24(2), 761–786.

Shabbir, M., et al. (2024). CEO duality and firm performance. *Corporate Governance: An International Review*, 32(3), 234–256.

Siddique, A. (2025). Separation of CEO and chair roles. *Journal of Corporate Governance*, 44(1), 56–78.

Sidki, M., et al. (2023). CEO tenure and firm performance. *Strategic Management Journal*, 44(5), 1123–1148.

Singh, R. (2025). Board size and firm performance. *Corporate Governance: An International Review*, 33(2), 189–210.

Sun, Y. (2020). Board experience and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 24(3), 657–680.

Sylla Doucouré, A. (2022). Employee representation on boards. *African Journal of Corporate Governance*, 11(2), 99–117.

World Bank. (2023). *Corporate governance of state-owned enterprises in Africa*. World Bank Group.

Yan, J., et al. (2021). Board size and corporate performance. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1456–1485.

Zamil, I. A., Ramakrishnan, S., Jamal, N. M., Hatif, M. A., & Khatib, S. F. (2023). Drivers of corporate voluntary disclosure. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 21(2), 232–267.