

## Les facteurs influençant la gestion de trésorerie des systèmes financiers décentralisés Togolais

### Factors influencing cash management in Togolese decentralized financial systems

**Kokouvi Léon AMETOWOYONA, (Doctorant)**  
*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG),  
Université de Lomé (Togo)*

**Curwitch P'ham BODJONA, (Docteur)**  
*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG),  
Université de Lomé (Togo)*

**Tsotso KOUEVI, (Maître de Conférences Agrégé- MCA)**  
*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG),  
Université de Lomé (Togo)*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Lomé (Togo) Téléphone : (+228) 22 25 50 70, (+228) 22 21 35 00; (+228) 22 51 30 25
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	AMETOWOYONA, K. L., BODJONA, C. P., & KOUEVI, T. (2024). Les facteurs influençant la gestion de trésorerie des systèmes financiers décentralisés Togolais. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(2), 498-515. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10702320">https://doi.org/10.5281/zenodo.10702320</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: December 30, 2024

Accepted: February 22, 2024

## **Les facteurs influençant la gestion de trésorerie des systèmes financiers décentralisés Togolais**

### **Résumé**

Les microfinances connues sous le vocable de Système Financiers Décentralisés (SFD) ou encore institutions de microfinance (IMF) doivent au-delà de la finalité économique, concourir au développement social de leur client. Cette approche place donc les SFD dans une dialectique singulière au sein du système financier (Bedecarrats et al., 2013). Ce qui soulève donc la question de la double performance de ces acteurs : économique et sociale. Pour atteindre donc cette double performance, les SFD se doivent de gérer de façon optimale leur trésorerie. Dans cet article nous analysons les facteurs influençant la gestion de trésorerie des SFD au Togo. Sur un échantillon de 35 SFD togolais et en se basant sur la méthode d'analyse par facteur d'influence, nos résultats montrent que dans le contexte Togolais, le taux de marge d'intermédiation financière, ratio de liquidité, coût des ressources et le taux de remboursement sont les facteurs influençant la gestion de trésorerie.

**Mots clés :** Gestion de la trésorerie, Système Financier Décentralisé

**Classification JEL:** M19-G21

**Type d'article :** Article Empirique

### **Abstract**

Microfinance institutions, known as Decentralised Financial Systems (DFS) or microfinance institutions (MFI), must contribute to the social development of their customers in addition to their economic purpose. This approach places DFSs in a unique dialectic within the financial system (Bedecarrats et al., 2013). This raises the question of the dual performance of these actors: economic and social. To achieve this dual performance, SFDs need to manage their cash flow optimally. In this article, we analyse the factors influencing the cash management of SFDs in Togo. Based on a sample of 35 Togolese SFDs and using the influence factor analysis method, our results show that in the Togolese context, the financial intermediation margin rate, liquidity ratio, cost of resources and repayment rate are the factors influencing cash flow management.

**Keywords:** Cash Management, Decentralized Financial System

**Classification JEL :** M19-G21

**Type d'article :** Empirical Research

## 1. Introduction

La gestion de trésorerie consiste à prévoir et à gérer les flux des institutions, à anticiper et à prévenir les risques financiers, à négocier et à contrôler les opérations, à placer les excédents et, surtout, à assurer la liquidité et la solvabilité (Abdmeziem, 2019). Elle est donc un élément clé du succès d'une entreprise, qui demande aux dirigeants des institutions d'y accorder une grande attention (Beyet, 2018). Selon Marmuse (1998), la gestion de trésorerie a pour but premier de prévenir la cessation de paiement. Son deuxième but est d'optimiser le résultat financier. Ainsi la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent à l'entreprise d'assurer une utilisation optimale de ses excédents ou la recherche de moyens de financement à court terme au moindre coût : la gestion de trésorerie repose donc sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. Forget (2005) et Soaga (2012) vont dans le même sens que Marmuse. Pour Forget (2005), la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque. Pour les entreprises financières, la gestion de trésorerie participe à la mobilisation suffisante des ressources internes pour satisfaire les besoins de financement de toutes catégories d'agents économiques (Ouedraogo, 2008). Pour l'auteur, celles-ci forment le système financier. Dans les pays en développement, le système financier est composé, outre le marché financier dont le poids relatif reste marginal des institutions financières, bancaires et non bancaires, Chaineau (2002).

En ce qui concerne les institutions financières non bancaires telles les microfinances connues sous le vocable Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ou encore Institutions de Microfinance (IMF) ceux-ci doivent au-delà de la performance économique, veiller à prendre en charge leur responsabilité sociale, c'est-à-dire à ne pas « faire de mal » (« do no harm »). Pour atteindre donc de telles performances (financières et sociales), les SFD doivent gérer de façon efficace et efficiente leurs ressources aussi bien matérielles, humaines que financières. Cette dernière constituée majoritairement de la trésorerie de ses institutions a le plus attiré notre attention eu égard aux conséquences qui en découlent suite à sa mauvaise gestion. Laquelle peut déboucher sur une crise de liquidité entraînant le risque systémique ou l'effet domino pour tout le système. Notre position est sous-tendue par les conclusions de l'étude de Dittmar et Mahrt-Smith (2007) qui mentionnent que dans les SFD, les principales raisons justifiant l'intérêt que revêt la trésorerie au-delà d'être le vecteur de la croissance de l'économie, que celle-ci, contrairement aux autres actifs non liquides, est un actif pouvant faire l'objet de détournement ou de manipulation auquel les gestionnaires ont facilement accès avec peu de contraintes.

De par nos recherches, aucune étude de ce genre n'est réalisée au Togo dans le secteur financier. Toutefois, les banques Togolaises peuvent s'appuyer sur les études antérieures relatives et portant sur la gestion de leur trésorerie pour prendre des décisions stratégiques de gestion, tel n'est pas le cas des SFD Togolais. Il nous paraît essentiel de pousser notre réflexion au tour des facteurs influençant la gestion de la trésorerie au regard de l'évolution de la liquidité drainée par le secteur des SFD, comparaison faite avec les banques (rapport du Conseil National du Crédit, BCEAO 2020).

Suivant les études menées sur la gestion de trésorerie, la trésorerie dans le secteur bancaire, et vu la particularité de fonctionnement du secteur de la microfinance, l'étude dans les SFD au Togo s'avère nécessaire. Nous fondons donc notre problématique sur la question suivante : *quels sont les facteurs influençant la gestion de trésorerie des SFD au Togo ?*

L'objectif général de cet article est donc l'étude des facteurs influençant la gestion de la trésorerie des SFD au Togo.

Le développement de notre travail se fera en trois points : cadre théorique, l'approche méthodologique et les résultats attendus.

## **2. Revue de littérature**

Cette partie vise à apporter la lumière sur les termes clés de notre étude, présenter une synthèse des travaux qui ont été abordés dans la littérature et exposer les dimensions de la gestion de la trésorerie.

### **2.1. Définition des concepts**

Notre étude fait ressortir des thématiques tels que le système financier, le système financier décentralisé, la gestion de trésorerie qu'il urge de déconstruire.

#### **2.1.1. Le système financier**

Le système financier est un ensemble d'institutions et d'instruments permettant de mettre en relation, d'une part, des agents à capacité de financement, et d'autre part, ceux à besoin de financement<sup>1</sup>. Pour Chaineau (2002), le système financier est un ensemble composé des institutions financières bancaires et des institutions financières non bancaires qui ont, de façon générale, pour objectif de financer le développement économique d'un pays (Chaineau, 2002). Au sens étroit, les systèmes financiers sont traditionnellement définis comme « la combinaison des instruments financiers, des marchés et des intermédiaires financiers opérant dans une économie » (Demirgüç-Kunt et Levine, 1999), ce qui revient, dans sa forme la plus rudimentaire, à s'intéresser au poids respectif de l'intermédiation et du financement par marché dans une économie.

#### **2.1.2. Les systèmes financiers Décentralisés**

Pour Labie (1999), on appelle microfinance, l'octroi de services financiers (généralement du crédit et/ou de l'épargne) à des personnes développant une activité productive, le plus souvent de l'artisanat ou du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique (il s'agit de pauvres, sans revenus fixes, qui n'offrent aucune des garanties en vigueur dans les institutions bancaires commerciales).

Pour Servet (2006), la microfinance est caractérisée par « le faible montant des opérations, la proximité non seulement spatiale mais aussi mentale et sociale entre l'organisation et sa population cible, et la pauvreté supposée des clients ou des membres ou l'exclusion qu'ils ou elles subissent.

Au Togo, le secteur de la microfinance avant 1995, était marqué par une absence de réglementation spécifique, une exclusion des petits opérateurs aux financements bancaires et un recours aux usuriers. Mais de 1995 à 2011 on assiste à une promotion d'institutions alternatives de financement avec une réglementation légère spécifique visant l'inclusion financière des ménages. À partir de 2011, suite à la crise de maturité des institutions de micro finance, il est apparu nécessaire d'apporter des réformes pour un financement sain, durable et inclusif de l'économie (Abalo, 2007).

#### **2.1.3. La gestion de trésorerie**

La gestion de la trésorerie consiste à veiller sur le maintien d'une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds, et à gérer aussi les risques de trésorerie. Ainsi, faut-il suivre et optimiser la situation de la trésorerie (Ndzana, 2019).

La gestion de trésorerie est l'activité consistant à placer les liquidités d'une entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque.

La gestion de trésorerie rassemble toutes les méthodes et stratégies de gestion des ressources financières d'une entreprise. Son objectif est d'assurer la rentabilité de la structure, grâce au suivi et à l'analyse d'indicateurs.

---

<sup>1</sup> <https://wikimemoires.net/2011/02/le-systeme-financier-la-finance-directe-et-indirecte/>

La gestion de trésorerie est généralement comprise comme étant d'avoir « la bonne somme d'argent au bon endroit au bon moment pour répondre aux obligations de l'entreprise de la manière la plus rentable » (Storkey, 2003).

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des choix et des procédés qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers. Elle consiste d'un côté à gérer les instruments de paiement et de financement et d'autre côté à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie (Boyer, 1994).

La gestion de trésorerie est le pilotage à court terme des flux financiers. Elle occupe une place décisive au sein de la fonction financière d'une entreprise, permet de surveiller le risque d'insolvabilité de l'entreprise ainsi que de mieux négocier les financements adaptés. En outre, la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles, des procédures qui permettent d'assurer à moindre coût, le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise. Elle apparaît alors comme un outil de négociation des marchés et des contrats, (Rakotondratsimba, 2007).

Diverses approches de définition sont disponibles selon les aspects que l'auteur veut mettre en exergue. Pour le Comité de réglementation comptable, la trésorerie correspond aux disponibilités et leurs équivalents. Les équivalents de la trésorerie sont les placements à court terme très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de liquidité et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur (Anta LO, 2011). Suivant toujours le même auteur, la trésorerie est tout ce qui est liquide, ce qu'on appelle encore l'encaisse.

Pour Lo (2019), la gestion de la trésorerie permet de :

- Honorer toutes les échéances de sortie de liquidité de façon quotidienne et régulière, satisfaire aux provisions minimales requises et de respecter l'ensemble des normes réglementaires concernant la liquidité ;
- Optimiser les flux financiers de manière à toujours faire face à ses engagements en minimisant les frais financiers et en maximisant les produits financiers afin d'éviter des coûts supplémentaires liés aux emprunts d'urgence et à la liquidation forcée des actifs ;
- Connecter avec le maximum de fiabilité les prévisions des encaissements et des décaissements dans le but de mieux anticiper la trésorerie et de prendre les meilleures décisions de placement et de financement ;
- Maximiser les produits générés par les placements et de réduire autant que possible les charges de financement tout en contrôlant les risques.
- Minimiser les risques que l'on peut regrouper en quatre (4) grandes catégories : risque de liquidité, risque de change, risque de taux et risque de contrepartie. La durée appropriée pour la gestion de trésorerie est le court terme. Il s'agit d'effectuer une estimation précise du volume et de la périodicité des encaissements et des décaissements sur les jours et les semaines immédiatement à venir.

La gestion de trésorerie consiste à envisager la trésorerie de façon dynamique. D'une part, en planifiant les recettes et les dépenses de manière à disposer d'une visibilité sur l'évolution du solde de trésorerie. D'autre part, en anticipant les points hauts, de façon à placer l'argent excédentaire, et les passages plus périlleux, afin de négocier le plus en amont possible les conditions de financement les plus favorables (Sage, 2019).

La gestion de la trésorerie est une technique de maîtrise et de contrôle des flux financiers et des liquidités, elle joue un rôle déterminant dans l'équilibre et le développement de toute entreprise (BCEAO, 2016).

## **2.2. Les facteurs influençant la gestion de la trésorerie dans les SFD**

Plusieurs facteurs d'influence de la gestion de trésorerie dans les SFD sont identifiés dans la littérature. Cependant, ceux-ci peuvent être regroupés en quatre principaux facteurs d'influence à savoir : le niveau de liquidité, le taux de remboursement des crédits, la marge d'intermédiation

et le coût des ressources. La littérature qui nous a permis d'identifier ces facteurs d'influence est détaillée dans les lignes qui suivent.

➤ ***Niveau de liquidité comme facteur d'influence de la gestion de trésorerie dans les SFD***

A l'instar de nombre de dilemmes classiques en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre : la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque, Forget (2005). Dans le même sens, Poloniato et al. (1997), dans leur étude sur la gestion de la trésorerie dans le domaine bancaire, estime qu'il existe différents types de risques liés à la gestion de la trésorerie dans les banques. Ceux-ci peuvent être répertoriés comme suit : le risque de contrepartie ; le risque de liquidité ; le risque de change ; et le risque de taux. Concernant le risque de liquidité, Greuning (2004) le définit comme étant : « la capacité de la banque à faire face au reversement des dépôts et autres dettes et à couvrir les hausses de financement du portefeuille de prêts et du portefeuille d'investissement. Une banque dispose d'un potentiel de liquidité adéquat lorsqu'elle peut obtenir les fonds nécessaires (par l'accroissement de ses dettes, par la titrisation ou par la vente d'actifs) rapidement et à un coût raisonnable ». Les Systèmes Financiers Décentralisés étant des institutions financières tout comme les banques (Pouchain et al., 2019), sont également sujets au risque de liquidité. Autrement dit, leur niveau de liquidité influe sur la gestion de leur trésorerie, Forget (2005). Par conséquent, nous pouvons conclure que le niveau de liquidité est un facteur d'influence de la gestion de trésorerie dans les SFD.

➤ ***Taux de remboursement comme facteur d'influence de la gestion de trésorerie dans les SFD***

Pour Ahognignon et Zohou (2009), l'impayé constitue l'une des plus importantes causes des difficultés de trésorerie que connaissent de nos jours les entreprises. Dans la même lignée, Ledgerwood (1996), note que les retards de remboursement dans les institutions de microfinance ont une influence critique sur les charges, les flux de trésorerie, les produits et la rentabilité de l'institution. Suivant toujours le même auteur (Ledgerwood, 1996), les conséquences des impayés peuvent se traduire également par une faible rotation du portefeuille de crédits et par l'incapacité de l'institution à faire face aux charges, car ils conduisent à des flux de trésorerie réduits. En effet, si le principal d'un crédit n'est pas recouvré à la date prévue, les crédits aux autres emprunteurs ne peuvent pas être effectués et le paiement de certaines charges doit également être reporté. En outre, du fait des faibles niveaux de flux de trésorerie, l'institution qu'elle soit financière ou non financière peut se trouver dans l'incapacité de rembourser dans le délai les fonds qu'elle a empruntés. Pour Montalieu (2002), les emprunteurs des IMF commencent, le plus souvent, à amortir leur crédit dans les quelques semaines qui suivent le déblocage des fonds à un rythme hebdomadaire ou mensuel. Les avantages attendus sont nombreux pour l'institution. Elle peut ainsi détecter très tôt les problèmes éventuels ; cela confère à l'institution une trésorerie plus forte. De ces auteurs, nous comprenons que le taux de remboursement est un facteur d'influence de la gestion de trésorerie d'un SFD.

➤ ***Marge d'intermédiation comme facteur d'influence de la gestion de trésorerie dans les SFD***

Pour Faye et Ratsimalahelo (2019), le refinancement des IMF s'accompagne souvent de coûts sous forme de charges d'intérêt. Pour ces auteurs, ce sont ces coûts qui permettent aux IMF d'accéder aux dépôts mobilisés. Dans le même sens, Rosenberg (2014), estiment que les institutions de microcrédit financent leurs prêts par une combinaison de fonds propres (leur argent) et de dette (l'argent emprunté auprès de déposants ou de prêteurs indépendants). Pour l'auteur, ces fonds propres sont gratuits, du moins pour les prêteurs à but non lucratif qui n'ont pas d'actionnaires à qui il faut verser des dividendes. En revanche, les fonds empruntés

s'accompagnent d'un coût sous la forme de charges d'intérêt. En effet, en s'endettant à court terme auprès des déposants en vue de financer les demandes de crédit, les IMF jouent le rôle d'intermédiaire financier. Théoriquement, cette activité permet d'améliorer leur trésorerie (Tchuigoua et Nekhili, 2012). De ce qui est dit, la marge d'intermédiation est un facteur d'influence de la gestion de la trésorerie dans les SFD.

➤ ***Coût des ressources comme facteur d'influence de la gestion de trésorerie dans les SFD***

Selon la théorie du MEDAF (1961), le coût des ressources représente le taux de rendement requis des apporteurs de capitaux au sein d'une institution (actionnaires, prêteurs et bailleurs de fonds) eu égard à la rémunération qu'ils pourraient obtenir d'un placement présentant le même profil de risque sur le marché. C'est en ce sens que Thauvron (2022) estime qu'un agent économique disposant de liquidités peut placer son argent sur une multitude de produits bancaires ou financiers. Pour l'auteur, le choix d'un produit se fait en fonction de plusieurs critères, notamment le niveau de risque que l'agent accepte de prendre, son horizon de placement, la rentabilité qu'il en espère. Ce dernier paramètre qu'est la rentabilité correspond au coût des ressources de l'institution. Autrement dit, les agents économiques qui sont offreurs de liquidité sont sensibles au coût des ressources (Riva, 2012). De ceci, le coût des ressources est un facteur d'influence de la gestion de la trésorerie dans les SFD.

➤ ***La sécurisation des fonds comme facteur d'influence de la gestion de trésorerie dans les SFD***

Lawrence et Lorsh (1967) posent la thèse de cette théorie selon laquelle "une organisation réussie est une organisation qui a des structures internes qui correspondent aux demandes de l'environnement". Cette thèse étudie l'organisation selon une approche systémique dont l'organisation en représente "système ouvert qui échange avec l'environnement et qui est contrarié par un réseau d'interdépendances avec les autres organisations". Dans la même voie, Pfeffer et Salancik (1972) qui sont les pionniers de cette théorie indiquent que « l'organisation est perçue comme étant une coalition de ressources ayant comme objectif la survie dans un environnement concurrentiel ». De leur côté (Gabrielsson et Huse, 2009) trouvent que "A travers la théorie de la dépendance des ressources, les organisations cherchent à se connecter à leur environnement pour sécuriser un flux stable de ressources". Pour toute institution financière, bancaire ou à but non lucratif, disposer de sources de financement suffisantes est une nécessité (Swanson, 2008). Selon Sangare (2014), la principale source de financement des institutions de microfinance dans la zone UEMOA est la collecte d'épargne. Pour l'auteur, au vue de l'autosuffisance financière qu'offre le financement par la collecte de l'épargne, il apparaît comme le modèle de financement combinant le mieux les objectifs de solidarité et de pérennité financière des IMF dans leur lutte contre l'exclusion financière.

### **3. Méthodologique**

La méthodologie est l'ensemble des méthodes appliquées à un domaine particulier de la recherche. Il s'agira de mentionner l'arsenal méthodologique utilisé dans le cadre de cette recherche.

#### **3.1. Population d'étude et échantillon**

Avant de collecter les informations sur le terrain, il est nécessaire de définir la population à laquelle s'adresse l'enquête. Pour déterminer la taille des SFD, de notre échantillon, nous

avons utilisé le rapport de la Direction de la Microfinance<sup>2</sup> autrefois appelé CAS-IMEC de l'exercice 2027. Ce document nous renseigne qu'il existe plus de 70 Microfinance appelée SFD. Ainsi que la base de ce critère, nous avons sélectionné trente-cinq (35) SFD sur la période 2017-2021 représentant 45,45% de la population mère. Ces trente-cinq SFD ont été reparti de façon aléatoire.

### 3.2. Les variables d'étude

Nos variables sont les suivants : niveau de liquidité, le taux de remboursement des crédits, la marge d'intermédiation, taux d'évolution de la clientèle.

Nous résumons nos variables dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Les variables de l'étude

Variables	Abréviations	Mesure
<b>Variables explicatives (x)</b>		
<b>Ratio de liquidité</b>	RLI	$\frac{\text{Valeurs réalisables et disponibles}}{\text{Passif exigible}}$
<b>Taux de remboursement des crédits</b>	TRC	$\frac{\text{Montant total des remboursements en capital reçus sur les échéances de la période}}{\text{Remboursements en capital attendus sur les échéances de la période}}$
<b>Marge d'intermédiation</b>	MAR	Intérêts reçus - intérêts versés
<b>Coût des ressources</b>	CRES	Taux d'intérêt versé sur les dépôts ou taux d'intérêt payé sur les emprunts

Source : Auteur

### 3.3. Analyse factorielle exploratoire

Selon (Evrard et al., 2003), les études préliminaires doivent former un ensemble cohérent pour pouvoir y chercher des dimensions communes qui aient un sens et qui ne soient pas des artefacts statistiques. Donc il est nécessaire de s'assurer de la possible factorisation des données lorsqu'on veut faire une analyse exploratoire. On peut faire l'étude à travers plusieurs indicateurs comme test de sphéricité de Barlett, Kaiser, Meyer et Oklin (KMO), test de Student, Test de Fischer, etc. Le choix de notre test est le Test de Student, Fischer ; Durbin-Watson.

Le KMO Indique dans quelle proportion les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept. Elle teste si les corrélations partielles entre les variables sont faibles. L'indice de KMO se lit de la façon suivante :

Tableau 2: Interprétation de l'indice de KMO

Valeur du KMO	Interprétation
0,90 et plus	Très grande validité
0,89 à 0,80	Grande validité
0,79 à 0,70	Validité moyenne
0,69 à 0,60	Validité fiable
0,59 à 0,50	Validité au seuil limite
0,49 et moins	Invalide

Source : Stafford et Bodson (2006)

<sup>2</sup> CAS-IMEC : Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit



### 3.4. Le test de sphéricité de Barlett

Ce test permet de tester l'hypothèse selon laquelle la matrice des corrélations provient d'une population de variables qui sont indépendantes. Un rejet de cette hypothèse signifie que les données sont appropriées pour une analyse factorielle. Il est significatif pour  $p < 0,05$  au seuil de 5% par exemple.

Outre les tests de KMO et de sphéricité de Barlett utilisés pour vérifier la validité et la dimensionnalité des variables, nous avons également recours, pour analyser la fiabilité ou la cohérence interne de l'échelle.

En ce qui concerne les indices retenus dans le cadre de ce travail, nous notons :

- Pour le test de sphéricité de Barlett, (p) doit être inférieur à 0,05 ;
- Le test de KMO est accepté si  $0,05 < \text{KMO}$  Il s'agit de retenir uniquement les facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1, c'est-à-dire de ne retenir que les facteurs qui expliquent le plus d'unité de variance par rapport à la variance totale (Jolibert et Jordan, 2006).

Les items concernés pour chacune des échelles doivent remplir deux conditions :

- Pourcentage de variance expliquée par les variables sur la dimension extraite : les variables doivent participer de manière significative à la qualité de représentation des facteurs. Le résultat de cette analyse permet de savoir si les items sont bien représentés par les dimensions du construit. Cette condition se traduit par une extraction ou communalités supérieur à 0,5 ;
- La matrice des facteurs doit être supérieure à 0,5. Pour la fiabilité des variables, l'Alpha de Cronbach doit être supérieur à 0,5 (Nunnally, 1978).

## 4. Résultats et discussions

### 4.1. Statistiques descriptives des répondants

Pour l'identification du profil des répondants, nous nous sommes basés sur sept (07) variables : le sexe, l'âge, la nationalité, le niveau d'étude, le nombre d'année d'expérience et le domaine d'étude. Ces items seront analysés et restitués en termes de fréquence et de pourcentage.

Présentation des caractéristiques du profil des répondants selon le sexe :

*Tableau 3 : Caractéristiques du profil des répondants selon le sexe*

		Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	29	82,9	82,9
	Féminin	6	17,1	100,0
	Total	35	100,0	

*Source : Auteur*

La majorité des répondants sont de sexe masculin et représente 82,9% des enquêtés. Le reste soit 17,1% est de sexe féminin.

#### 4.1.1. Présentation des caractéristiques du profil des répondants selon l'âge

Le tableau suivant présente les caractéristiques du profil des répondants.

En considération de l'âge, les répondants de notre enquête ont pour la plupart un âge compris entre 30 ans et 45 ans pour un taux de 62,8%, suivi des personnes dont l'âge est compris entre 45 ans et 55 ans pour un taux de 34,4%. Ceux qui ont un âge compris entre 55 ans et 65 ans représentent 2,8%. La même proportion de 2,8% à un âge inférieur à 30 ans. Ces résultats montrent que la majeure partie de nos répondants sont des personnes d'âge adulte.

**Tableau 4: Caractéristiques du profil des répondants selon l'âge**

		Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Inférieur à 30 ans	1	2,8	2,8
	De 30 à 45 ans	21	60	62,8
	De 45 à 55 ans	12	34,4	97,2
	De 55 à 65 ans	1	2,8	100,0
	Plus de 65 ans	0	0	100,0
	Total	35	100,0	

Source : Auteur

#### 4.1.2. Présentation des caractéristiques du profil des répondants selon la nationalité Togolaise

Le profil des répondants selon la nationalité Togolaise est présenté ci-dessous.

**Tableau 5 : Caractéristiques du profil des répondants selon la nationalité Togolaise**

		Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	35	100,0	100,0
	Non	0	0	100,0
	Total	35	100,0	

Source : Auteur

100% de nos répondants, soit 35 personnes sont de nationalité Togolaise.

#### 4.2. Les facteurs influençant la gestion de trésorerie des SFD au Togo

Une condition essentielle à l'analyse factorielle c'est la factorisation des données. Les matrices de corrélation constituent les données de base pour relever cette condition. En effet, pour pouvoir extraire un facteur d'influence correspondant à une fonction linéaire des variables initiales, il faut nécessairement que ces variables soient intercorrélées (Williams, Brown et Onsmann, 2010). On ne peut donc jamais procéder à une analyse factorielle sur une matrice identité (Baillargeon, 2003, Malhotra, 2011). Pour vérifier cette condition, on utilise le test de sphéricité de Bartlett. Mais aussi il faut calculer l'indice de KMO.

Pour rappel, cet indice indique dans quelle proportion les items retenus forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept. (Malhotra, 2011). La valeur de l'indice KMO est comprise entre 0 et 1. Pour être conservée dans l'analyse, une variable doit obtenir une mesure K-M-O dépassant 0.5 (Baillargeon, 2003, Williams, Brown et Onsmann, 2010, Le Moal, 2002, Carricano et Poujol, 2008, Carricano, Poujol et Bartrandias, 2010 ; Malhotra, 2011). Pour juger de l'indice de KMO, on peut utiliser l'échelle suivante : inacceptable en dessous de 0.5, médiocre entre 0.5 et 0.6, moyen entre 0.6 et 0.7, bien entre 0.7 et 0.8, très bien entre 0.8 et 0.9 et excellent au-delà de 0.9. (Le Moal, 2002 ; Baillargeon, 2003).

Sur ce, nous avons calculé le KMO et effectué le test de sphéricité de Bartlett sur l'ensemble de nos items. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau 6 : Test d'indice KMO et de Sphéricité de Bartlett des variables influençant la gestion de la trésorerie dans les SFD**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0,756
Test de sphéricité de Khi-carré approx.	189,626
Bartlett	ddl
	Signification
	6
	0,000

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats recueillis dans ce tableau nous montrent que l'indice de KMO = 0,756 > 0,5 et le coefficient de sphéricité de Barlett  $p=0,000 < 0,5$  respectent le seuil de significativité de 5% requis. Ces tests prouvent donc qu'il existe une corrélation significative qui permet d'utiliser l'analyse factorielle pour identifier les facteurs influençant la gestion de la trésorerie. La structure dimensionnelle de l'échelle de la gestion de la trésorerie se présente comme suit.

**Tableau 7 : Structure dimensionnelle de la gestion de la trésorerie dans les SFD**

Code variable	Qualité de représentation	Contribution factorielle sur la variable
GT1 : Ratio de liquidité	1,000	0,914
GT2 : Taux de marge d'intermédiation financière (Intérêts reçus / Intérêts versés) est un facteur d'influence de la gestion de la trésorerie dans votre SFD	1,000	0,902
GT3 : Le taux de remboursement (Montant total des remboursements en capital reçus sur les échéances de la période / Remboursements en capital attendus sur les échéances de la période) est un facteur d'influence de la gestion de la trésorerie dans votre SFD	1,000	0,898
GT4 : Le coût des ressources (c'est la rémunération servie par le SFD aux épargnants) est un facteur d'influence de la gestion de la trésorerie dans votre SFD	1,000	0,844
Variance total expliquée	86,468	

*Source : Résultat de l'enquête*

L'analyse des facteurs en composante principales (ACP) sur la variable « gestion de la trésorerie » présente de très bonnes qualités de représentation. Les contributions factorielles sont élevées (toutes supérieures à 0,5 et proche de 1). L'ensemble des 04 items permet d'expliquer près de 86,45% de variance de « la gestion de la trésorerie ». Cette part de variance atteste de la qualité psychométrique de cette échelle de mesure à 5 échelons adaptée de la littérature.

### **Analyse de la fiabilité**

La fiabilité de nos variables se teste par les instruments de vérification de la fiabilité des variables en étude (alpha) comme recommandé par Cronbach (1946). En effet, Cronbach recommande une analyse du coefficient alpha de toutes les variables d'étude. Ainsi, le coefficient alpha de Cronbach est une valeur variante entre 0 et 1, et ne doit pas être inférieur à 0,6. Une valeur supérieure à ce coefficient vérifie la fiabilité alors que celle inférieure élimine automatiquement le facteur.

**Tableau 8 : Test d'Alpha de Cronbach des facteurs de la gestion de trésorerie**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,886	5

*Source : résultat de l'enquête*

L'alpha de Cronbach portant sur les facteurs influençant sur la gestion de la trésorerie dans les SFD donne un score de 0,886. Ce résultat respecte la valeur minimale acceptable pour l'alpha de Cronbach qui est de 0,60. Nous pouvons conclure à une cohérence interne, c'est-à-dire à une fiabilité des questions posées en ce qui concerne les facteurs influençant la Gestion de Trésorerie. Autrement dit, les cinq facteurs mesurent bien la gestion de la trésorerie dans les SFD.

#### 4.2.1. Analyse du test de comparaison sur la variable « facteur d'influence de la gestion de la trésorerie ».

Les statistiques des notes moyennes des items de la variable facteur d'influence de la gestion de la trésorerie. Nous allons procéder au test dimension par dimension, vu que les questions n'ont pas les mêmes échelles de mesure pour les réponses.

**Tableau 9 : Test de comparaison des scores moyens de l'indicateur ratio de liquidité**

Test sur échantillon unique						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Ratio de liquidité	14,333	41	0,000	2,548	2,19	2,91

*Source : résultat de l'enquête*

Les résultats du tableau de test de comparaison des notes moyennes pour l'indicateur ratio de liquidité de la variable facteur d'influence de la gestion de trésorerie nous renseigne que la valeur de la statistique « t » du test de Student, tend vers 3 (le seuil de significativité est de 5%). Le score moyen enregistré pour l'indicateur ratio de liquidité est significativement d'au moins 3, position « de 80 à 100% » sur une échelle de Likert de cinq points codés de 1 à 5. Ce codage se décline comme suit : 1= inférieur à 50%, 2= de 50 à 80%, 3= de 80 à 100%, 4= de 100 à 200% et 5= supérieur à 200%. Partant de ce constat, nous pouvons dire que les SFD Togolais dans leur grande majorité ont un ratio de liquidité compris entre 80 et 100%.

**Tableau 10 : Test de comparaison des scores moyens de l'indicateur taux de remboursement**

Test sur échantillon unique						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Taux de remboursement	26,639	41	0,000	3,214	2,97	3,46

*Source : résultat de l'enquête*

**Tableau 11 : Test de comparaison des scores moyens de l'indicateur coût des ressources**

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Coût des ressources	20,095	41	0,000	3,667	3,30	4,04

*Source : résultat de l'enquête*

Concernant le test de comparaison des notes moyennes pour l'indicateur ratio taux de remboursement de la variable facteur d'influence de la gestion de trésorerie, il ressort que la valeur de la statistique « t » du test de Student, tend vers 3 (le seuil de significativité est de 5%). Le score moyen enregistré pour l'indicateur taux de remboursement est significativement d'au moins 3, position « de 50 à 80% » sur une échelle de Likert de cinq points codés de 1 à 5. Ce codage se décline comme suit : 1= inférieur à 25%, 2= de 25 à 50%, 3= de 50 à 80%, 4= de 80

à 100% et 5= supérieur à 100%. Partant de ce constat, nous pouvons dire que les SFD Togolais dans leur grande majorité connaissent un taux de remboursement compris entre 50 et 80%. Le test de comparaison des notes moyennes pour l'indicateur ratio taux de remboursement de la variable facteur d'influence de la gestion de trésorerie, montre que la valeur de la statistique « t » du test de Student, tend vers 5 (le seuil de significativité est de 5%). Le score moyen enregistré pour l'indicateur coût des ressources est significativement d'au moins 4, position « égal à 3,5% » sur une échelle de Likert de cinq points codés de 1 à 5. Ce codage se décline comme suit : 1= égal à 0, 2= de 0 à 2%, 3= de 2 à 3%, 4= égal à 3,5% et 5= supérieur à 3,5%. Partant de ce constat, nous pouvons dire que les SFD Togolais dans leur grande majorité achètent les capitaux (ressources financières) à un taux égal à 3,5%.

**Tableau 12 : Test de comparaison des scores moyens de l'indicateur marge d'intermédiation**

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Marge d'intermédiation financière	8,837	41	0,000	1,595	1,23	1,96

*Source : résultat de l'enquête*

Il ressort du test de comparaison des notes moyennes pour l'indicateur de marge d'intermédiation de la variable facteur d'influence de la gestion de trésorerie que la valeur de la statistique « t » du test de Student, tend vers 2 (le seuil de significativité est de 5%). Le score moyen enregistré pour l'indicateur de marge d'intermédiation est significativement d'au moins 2, intervalle « de 100 à 125% » sur une échelle de Likert de cinq points codés de 1 à 5. Ce codage se décline comme suit : 1= inférieur à 100%, 2= de 100 à 125%, 3= de 125 à 150%, 4= de 150 à 200% et 5= supérieur à 200%. Partant de ce constat, nous pouvons dire que les SFD Togolais dans leur grande majorité dégagent une marge d'intermédiation comprise entre 100 et 125%.

Au regard des résultats du test d'alpha de Cronbach et du test de comparaison des moyennes sur les indicateurs de la variable gestion de trésorerie dans les SFD, nous pouvons conclure que les facteurs influençant la gestion de la trésorerie dans les SFD sont le ratio de liquidité, le taux de marge d'intermédiation financière, le taux de remboursement, le coût des ressources est validé.

Sur la base du questionnaire d'enquête, il ressort que la gestion de la trésorerie dans le contexte subsaharien, est caractérisé par le ratio de liquidité, le cout des ressources, la marge d'intermédiation, le taux de remboursement. À l'heure où l'intérêt de la gestion de trésorerie ne cesse d'augmenter, les SFD se trouve souvent confrontés au souci d'amélioration de leur gestion de liquidité, toujours dans l'optique de renforcer leur situation financière (Benthami et Cherkaoui, 2018). Cette amélioration passe primordialement par une caractérisation de la gestion de trésorerie à travers le ratio de liquidité, le taux de remboursement, la marge d'intermédiation, le coût des ressources. Eventuellement, les SFD ne se contenterons pas uniquement de maîtriser, tous les outils, les techniques et politiques qui déterminent cette caractérisation, mais, elles veilleront à assurer une bonne maîtrise de la situation nette de la firme à tout moment. Cette dernière se caractérise pour l'atteinte de l'équilibre financier qui permet d'assurer la performance financière et sociale du SFD en appréciant son aptitude à maintenir un degré de liquidité suffisant enfin d'assurer en permanence sa solvabilité. L'analyse de la trésorerie à travers les différents ratios à savoir le ratio de liquidité, le taux de

remboursement, la marge d'intermédiation, le coût des ressources permet aussi d'apprécier la croissance du SFD sous l'angle de la performance financière et sociale (Bordeleau et Graham, 2010).

Tous SFD quel que soit sa taille se doivent de conserver un certain niveau de liquidité pour but de faire face à tout instant aux dépenses qu'elle doit ou souhaite réaliser. Les motifs qui poussent les SFD à détenir de la trésorerie en général peuvent se résumer sous trois points (Bruslerie et Eliez, 2017) :

- Motif de précaution : il se justifie comme étant l'encaisse destinée à parer aux opérations imprévisibles telles que les baisses d'activité (baisse du niveau des dépôts pour faire face aux sollicitations de crédit ; niveau élevé de demande de crédit), baisse du produit net financier ;
- Motif de spéculation : ce motif répond aux soucis de profiter d'un avantage momentané particulier tel qu'un investissement avantageux. La détention de liquidité permet aussi son placement auprès des autres institutions financières à besoin de financement (Etat, banques, entreprises et SFD), rapportant ainsi une rémunération supplémentaire qui contribue à l'amélioration du produit net financier du SFD ;
- Motif de transaction : celui-ci répond aux besoins quotidiens de fonds afin de faire face aux échéances professionnelles engendrées par le cycle d'exploitation (retraits des clients/membres, déblocage des crédits, dépenses de fonctionnement). Il est également la pour parer aux paiements des charges financières, des impôts, des dividendes et peut concerner la nécessité de faire face aux exigences de caisse et d'actif liquide que demandent les autres institutions financières pour octroyer leur crédit à leurs membres.

De ce fait, détenir un certain niveau de liquidité permet aux SFD, de se prémunir contre le manque de synchronisation entre les flux d'entrée et de sortie de fonds. Ce qui lui permet de mieux gérer ces flux à travers la gestion optimale de la trésorerie qui consiste d'une part à prévoir, contrôler et maîtriser les dimensions, les dates des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultantes du fonctionnement du SFD et d'autre part au moment où le besoin se fait réellement sentir et à moindre coût les disponibilités complémentaires nécessaires.

## **5. Conclusion**

Au total nous pouvons dire que notre objectif général qui consiste à identifier les facteurs influençant la gestion de trésorerie dans le contexte togolais a été atteint. Autrement dit, les facteurs influençant la gestion de trésorerie des SFD togolaises sont le ratio de liquidité, la marge d'intermédiation, le coût des ressources et le taux de remboursement.

Sur le plan théorique, nous avons dans le cadre de ce travail élargi le contenu de la gestion de trésorerie tel que généralement utilisé dans la littérature pour intégrer le contexte sub-saharien (contexte togolais). Une des contributions de cette recherche est d'avoir été l'un des précurseurs de l'étude d'identification des facteurs influençant de la gestion de trésorerie à travers la phase exploratoire illustrée par le cas des systèmes financiers décentralisés togolais.

Sur le plan méthodologique, les études antérieures similaires ont utilisé essentiellement des données secondaires provenant des bases de données élaborées pour mesurer la variable « gestion de trésorerie ». Nous avons utilisé pour ce qui est de notre travail des données primaires, ce après une phase documentaire ayant permis d'identifier les typologies de facteurs adaptables aux SFD togolais.

Sur le plan managérial, nos résultats ont montré les différents facteurs de la gestion de trésorerie. Ceci signifie que les dirigeants des SFD pour améliorer leur gestion de trésorerie doivent agir sur le ratio de liquidité, le taux de remboursement, la marge d'intermédiation et les coûts des

ressources. Investir davantage dans la gestion optimale de la trésorerie c'est contribuer à aider les SFD à atteindre leurs objectifs de performance en vue d'assurer leur pérennité.

Néanmoins, ce travail comporte quelques limites. La première est la taille de l'échantillon retenu. En effet, elle est relativement faible à cause de la sensibilité du sujet de la gestion de trésorerie contraignant les répondants à être moins favorables au questionnaire. De plus, le fait d'opter uniquement pour SFD togolais peut introduire un biais de sélectivité, ce qui rend les résultats peu généralisables. La deuxième limite a trait aux données subjectives (perception des acteurs de SFD) mobilisées dans cette analyse. En effet, le fait de se référer uniquement aux mesures perceptuelles des variables d'étude relève d'une vision réductrice de la portée du construit.

Malgré ces limites, ce travail nous éclaire sur des voies de recherche futures plus pertinentes sur la gestion optimale de la trésorerie. Il serait possible d'envisager l'établissement du lien de causalité entre les facteurs influençant la gestion de trésorerie identifiée et les dimensions de la performance (Waddock, 1997 ; McWilliams, 2000).

## Références

- (1). Abdmeziem Ahcene, *L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise. Cas : Société du coton hydrophile SOCOTHYD*, Thèse, Université Mouloud Mammeri, 2019,
- (2). Abreu, M., Mendes, V., *Commercial Bank Interest Margins and Profitability : Evidence from E.U. Countries*. Working Paper Series, Porto, 2002
- (3). Adair P. et Berguiga I., *Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région MENA : une analyse en coupe instantanée*. In : Région et Développement 32, p. 91-119., 2010
- (4). Ahognignon et Zohou, *Renforcement du système de gestion de recouvrement des créances et de la trésorerie de la société tunde SA*, 2009
- (5). Aissa Hazem Ben, *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001
- (6). Angenieux G, *Les ratios et l'expansion de l'entreprise*, Dunod, 1964, 351 pages
- (7). Anne-Lucie Lafourcade, Jennifer Isern, Patricia Mwangi et Matthew Brown, *Etude sur la portée et les performances financières des institutions de microfinance en Afrique*, Mix, 2005
- (8). Anta Lo, *Analyse de la gestion de la trésorerie d'une banque : cas de la BSIC Sénégal*, Mémoire de Master II finance SupDeCo – Dakar, 2011
- (9). Avenier, M. J., et Perret Gavard, M. L., *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*, 2012
- (10). Babatoundé Alain, *Dualisme financier et politique monétaire : un réexamen théorique des implications*, L'Actualité économique, 91(3), 313–338, 2016
- (11). Baklouti Ibtissem et Bouri Abdelfattah, *Les déterminants de la détention de trésorerie : Cas des entreprises tunisiennes*, La Revue des Sciences de Gestion, 2015/3 N° 273 - 274 | pages 57 à 65 ISSN 1160-7742 ISBN 9782916490465, 2015
- (12). Barette J. et Bérard J., *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations*. Revue Internationale de Gestion, vol 24, n° 4, Hiver, p. 12-19, 2000
- (13). Bates, T. W., Kahle, K. M. et Stulz, R. M., *Why do U.S. firms hold so much more trésorerie than they used to ?* The Journal of Finance, 64(5), 1985.
- (14). Baume, *L'évolution de la fonction trésorerie*, Cahiers spéciaux de la Synthèse Financière, n° 163 suppl., 1990

- (15). BCEAO, *Gestion de la trésorerie*, Université Paris-Dauphine, 2016
- (16). Bely J., Boulnois J. L. et Rao J., *Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure*, L'expansion Management Review, n° 111, Décembre, p. 90-96, 2003
- (17). Benthami Asmane et Cherkaoui Kenza, *Liquidité des banques : quel impact sur leur rentabilité ? Cas de deux banques Marocaines*, ISSN 2550- 469X Numéro 5 : juin 2018
- (18). Bergadaa M. et Nyeck S., *Induction et déduction dans la recherche en marketing*, Recherche et Applications en Marketing, Vol.7, No.3, 1992
- (19). Bieker T., *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced ScoreCard for Integrity Management*, Oikos PhD Dummer Academy, 2002
- (20). Bordeleau, É., et C. Graham, *The Impact of. Liquidity on Bank Profitability*, document de travail no 2010-38, Banque du Canada, 2010
- (21). Boukary Ouédraogo, *Les déterminants de l'intensification du volume de l'épargne dans le système financier décentralisé au Burkina Faso : cas des caisses populaires de ouagadougou*, « Revue Tiers Monde » n° 196 pages 901 à 926 ISSN 1293-8882 ISBN 9782200924645, 2008
- (22). Bourguignon, A., *Peut-on définir la performance ?* Revue Française de Comptabilité, 269, pp. 61-66, 1995
- (23). Bourke P, *Concentration and Other Determinants of Bank Profitability in Europe, North America and Australia*, Journal of Banking and Finance, Vol13, P65-79, 1989
- (24). Boyer Andre, *L'essentiel de la gestion de A à Z*, Edition D'organisation, pages 148 et 149, 1994
- (25). CGAP, *Financial Institutions With a "Double Bottom Line": Implications for the Future of Microfinance*, Washington DC, 2004,
- (26). CGAP, *Good Practices for Donors in Microfinance. Microfinance Consensus Guidelines*, Washington DC, 1995
- (27). Chaineau A., *Mécanismes et politiques monétaires*, Revue économique, 1969
- (28). Chapman J. T. E. et Martin A., *L'octroi de liquidités par les banques centrales en contexte d'asymétrie de l'information*, Revue du système financier, Banque du Canada, décembre, 2007, p. 85-88.
- (29). Cucchi Alain et Ouedraogo Alidou, *Performance et entreprise : les résultats d'une étude menée auprès de 118 entrepreneurs de l'Ile de la Réunion*, XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005
- (30). Dang, Uyen, *The CAMEL Rating System in Banking Supervision : a Case Study of Arcada*, 2011
- (31). Demirgüç Asli-Kunt, Ross Levine, *Finance et opportunité économique*, Dans Revue d'économie du développement 2008
- (32). Desbrieres Philippe et Poincelot Dominique, *Gestion de trésorerie*, Editions EMS, Collection Les essentiels de la gestion, 2015, 226 pages
- (33). Dugas-Iregui, S., *Le débat entre institutionnalistes et welfaristes en microfinance*. CHAIRE UQAM, novembre 2007
- (34). Duquesne P. (1997), *Le rôle de la banque centrale dans le contrôle bancaire*, bulletin de la commission bancaire, N° 16 – Avril
- (35). El Amraoui H. et Hinti S., *La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020)*, Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 » pp : 341 -354, 2022
- (36). Gauléjac (de) V., *La société malade de la gestion*, Idéologie gestionnaire, pouvoir managerial et harcèlement social, Paris, Éditions du Seuil, 2005
- (37). Gauzente, C., *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs*, Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N°2, p. 145-165, 2020



- (38). Girod-Seville M., Perret V., *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thietart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 13-33. 2003.
- (39). Goodhart, C., et D. Schoenmaker, *Fiscal Burden Sharing in Cross-Border Banking Crises*, *International Journal of Central Banking*, vol. 5, no 1, p. 141-165, 2009
- (40). Greuning Hennie van, *Analyse et gestion du risque bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la Gouvernance d'entreprise et du risque Financier*, 1ère éd., Editions ESKA, Paris, 2004
- (41). Henchiri Hanène et Pollin Jean-Paul, *Configurations des systèmes financiers et contraintes de financement*, Dans *Revue économique* 2008
- (42). Henning E., Van Rensburg W. and Smit, B., *Finding Your Way in Qualitative Research*, Van Schaik Publishers, Pretoria, 2004
- (43). Igalens J., Neveu J.-P., Rojot J., Roussel P., Wacheux F., *Conclusion : ouvertures épistémologiques*, in P. Roussel, F. Wacheux, op. cit., pp. 405-428, 2005
- (44). Issor Zineb, *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*, ISBN 9782807391314, Projectics / Proyética / Projectique, 2017
- (45). Jacquet Pierre et Pollin Jean-Paul, *Systèmes financiers et croissance*, Dans *Revue d'économie financière*, 2012
- (46). Juhel Jean-Claude, *Gestion optimal de la trésorerie des entreprises*, Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978
- (47). Koenig G., *Les théories de la firme*, Paris, Economica, 1993, 110 p.
- (48). Kosmidou K et Pasiouras F., *Facteurs influençant la rentabilité des banques commerciales nationales et étrangères dans l'Union européenne*, *Recherche en commerce international et en finance*, 2007
- (49). Kouakou Armel Assienin et Abdoulaye Ouattara, *Les facteurs explicatifs de la performance des banques ivoiriennes : une analyse des données de panel*, *revues.imist.ma/?journal=FFI* ISSN: 2489-1290, 2020
- (50). Kyle Smith, *Continuous auctions and insider trading*, *Econometrica* 53, 1985, p: 1315-1335.
- (51). Lafourcade M. et Combes, Mayer, T, *The trade-creating effects of business and social networks : evidence from France*. *Journal of international Economics*, 66(1), 1-29, 2005
- (52). Lalande, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, 2006, p.210
- (53). Langfield et Smith K., *Management control systems and strategy: a critical review*. *Accounting, Organizations and Society*, 22, pp. 207-232, 1997
- (54). Largeault J., *La logique*, édition PUF, Paris, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 1993.
- (55). Le Moigne J.L., *Les épistémologies constructivistes*, 3e éd., Paris, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 2007, 128 pages
- (56). Ledgerwood J., *Manuel de Microfinance*, Sustainable Banking with the Poor, Banque Mondiale, Washington D.C, 322 p., 1999
- (57). Lee S., Yoon S. J., Kim S. et Kang J. W., *The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance*, *Journal of Strategic Marketing*, vol.14 Issue 3, p. 245-261, 2006
- (58). Lelart Michel, *L'évolution de la finance informelle et ses conséquences sur l'évolution des systèmes financiers* », *Mondes en développement*, 2002/3 (no 119), p. 9-20
- (59). Ndeye Sine, *Microfinance et création de richesses: entre logiques domestiques et performances*, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en sociologie, 2008
- (60). Nicolas Couderc, *la détention d'actifs liquides par les entreprises : Quelles explications ?*, Presses de Sciences Po, « *Revue économique* » 2006/3 Vol. 57 | pages 485 à 495 ISSN 0035-2764 ISBN 272463036X, 2006

- (61). Niresh, JA, *Compromis entre liquidité et rentabilité : étude de certaines entreprises manufacturières au Sri Lanka* », Researchers World-Journal of Arts, Science & Commerce, 2012
- (62). Noël Christine et Ayayi Ayi, *L'autosuffisance des institutions de microfinance est-elle une nécessité ? Contributions à un débat clef de l'économie financière*, Humanisme et Entreprise, 2009/2 (n° 292), p. 65-75.
- (63). Nzongang Joseph, Isabelle Piot-Lepetit et David Kamdem, *La mesure de l'efficacité financière et sociale des institutions de microfinance du réseau MC2 au Cameroun, Dans Mondes en développement 2012*
- (64). Piaget Jean, *L'épistémologie génétique*, Collection « Que sais-je ? », Presses Universitaires de France, Paris, 1957.
- (65). Pouchain Delphine, Ballet Jérôme et Petit Emmanuel, *Sur l'opposition entre care et théories de la justice : ce que nous apprend le commerce équitable*, Revue de philosophie économique, 2019
- (66). Remenyi D., Williams B., A. Money et E. Swartz., *Doing Research in Business and Management*, London : Saga Publications, 1998
- (67). Ritchie J., et Lewis J., 2003, *Qualitative research practice: a guide for social science student and researchers*, Saga publication, London, 2003
- (68). Rock, R., Otero, M., Saltzman, S., *Principles and Practices of Microfinance Governance*, Development Alternatives, Inc. in collaboration with ACCION International and the Microenterprise Development Office of USAID, 1998
- (69). Simons R., *Control in the age of empowerment*, Harvard Business Review, 73, pp. 80–88, 1995b
- (70). Simons R., *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1995a
- (71). Simutin, M., *Excess Cash and Stock Returns*, Financial Management, 39: 1197– 1222. doi:10.1111/j.1755-053X.2010.01109, 2010
- (72). Tchuigoua Tchakoute Hubert et Nekhili Mehdi, *Gestion des risques et performance des institutions de microfinance*, Revue d'économie industrielle, 2012/2 (n° 138)
- (73). Thauvron Arnaud, *Gestion de patrimoine : Stratégies juridiques, fiscales et sociales*, Dunod, Collection Guide PME, 2022, 608 pages
- (74). Van de Ven, A. H., et Huber G. P., *Longitudinal Field Research Methods For Studying Processes of Organizational Change*, Organization Science, vol. 1, no 3, p. 213- 219, 2007
- (75). Velmuradova Maya, *Epistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion*, Laboratoire ERMES - USTV
- (76). Wacheux, F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica. Retrieved 10 24, 1996
- (77). Weigenstein J., *Management control : the roles of rules, markets and culture*, Journal of Management Studies, mai 1986
- (78). Weiss, Andrew, *Credit rationing in markets with imperfect information*, American Economic Review (Nashville), vol. 71, n o 3 (juin), pp. 393-410, 1981