

Outils de pilotage et gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes

Tools for steering and managing liquidity risk in Malian banks

Etienne Mahamadou COULIBALY

Enseignant Chercheur

Institut Universitaire de Formation Professionnelle (IUFP)

Laboratoire Gestion-Organisation-Stratégie

Université de Ségou - Mali

Siaka FAROKO

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Laboratoire Gestion-Organisation-Stratégie

Université de Ségou - Mali

Soumaila FANE

Enseignant- chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Laboratoire Gestion-Organisation-Stratégie

Université de Ségou - Mali

Date de soumission : 23/10/2024

Date d'acceptation : 20/11/2024

Pour citer cet article :

COULIBALY E. M. & al. (2024) « Outils de pilotage et gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1492 – 1517

Résumé

Cette recherche s'intéresse à l'influence des outils de pilotage sur la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes. Pour atteindre nos objectifs, nous avons utilisé la méthode mixte de devis séquentiel exploratoire. Au cours de la phase qualitative, vingt (20) cadres de cinq (5) banques maliennes ont répondu à nos questions. Ces entretiens semi-directifs ont permis de valider les outils de pilotage utilisés par les banques maliennes dans le cadre de la gestion des risques de liquidité. Dans la phase quantitative, cent deux (102) cadres des banques maliennes ont répondu à nos questions. Sur le sujet, la littérature est abondante, mais dans le contexte malien, il reste à désirer. Pour le choix des banques, nous avons opté pour la méthode exhaustive. Étant donné que le thème est assez technique, nous avons utilisé les techniques de choix raisonnés et de convenance pour le choix des répondants. Pour traiter les données qualitatives, nous avons utilisé l'analyse du contenu thématique. Le logiciel SPSS 26 a été utilisé pour traiter les données quantitatives. Les résultats ont montré que les outils de pilotage ont une influence positive et significative sur le risque de liquidité dans les banques maliennes.

Mots clés : Outil, Pilotage, Risque, Liquidité, Banque

Abstract

This research focuses on the influence of steering tools on liquidity risk management in Malian banks. To achieve our objectives, we used the mixed method of sequential exploratory design. During the qualitative phase, twenty (20) managers from five (5) Malian banks answered our questions. These semi-structured interviews enabled us to validate the steering tools used by Malian banks to manage liquidity risk. In the quantitative phase, one hundred and two (102) Malian bank managers answered our questions. There is an abundance of literature on the subject, but in the Malian context, there is still much to be desired. To select the banks, we opted for the exhaustive method. Given that the subject is fairly technical, we used the techniques of reasoned choice and convenience to select respondents. To process the qualitative data, we used thematic content analysis. SPSS 26 software was used to process the quantitative data. The results showed that management tools have a positive and significant influence on liquidity risk in Malian banks.

Keywords : Tools, Steering, Risk, Liquidity, Banking

Introduction

Dès 1916, Henri Fayol¹ a suggéré six (6) fonctions dans les entreprises, à savoir : la fonction technique, la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction sécurité, la fonction comptable et la fonction d'administration. La fonction sécurité relative aux risques est celle qui nous intéresse dans ce papier. Les risques dans le secteur bancaire sont les risques auxquels les banques sont confrontées dans l'accomplissement de leur rôle d'intermédiation financière et de services connexes. Le produit principal de la banque est l'argent, c'est une organisation qui fait le commerce de ce dernier. Dans le domaine bancaire, la liquidité reflète la capacité d'une banque à respecter ses engagements immédiats. Un manque de liquidité dans une banque est assimilable à une rupture de stock dans une entreprise commerciale ou industrielle. La liquidité est intimement liée à l'activité principale des banques, à savoir l'intermédiation financière (Koutem & Mouldi, 2013). Selon Andrew Crocket dans (Goodhart, 2008), il est difficile de définir la liquidité, contrairement à son identification. La liquidité est la capacité d'une banque ou d'une entreprise à remplir ses obligations de paiement, ce qui signifie qu'elle doit avoir accès à une trésorerie suffisante pour financer ses activités courantes. C'est ce qui fait du risque de liquidité un risque basique et inhérent à l'activité bancaire (Hossfeld, 2009). La liquidité reflète la capacité d'une banque à honorer ses engagements immédiats (Goodhart, 2008). Les manifestations de l'illiquidité dans une entreprise selon (Saout, 2002) sont : l'augmentation des coûts de transaction, l'élévation du turnover, la baisse du nombre de transactions et l'augmentation des prix. La liquidité signifie la facilité avec laquelle un agent économique peut accéder au fonds lorsqu'il est dans le besoin (Armstrong & Caldwell, 2008). Dans le contexte bancaire, la liquidité signifie la capacité d'une banque à financer l'expansion de ses avoirs et à honorer ses obligations aux échéances prévues sans enregistrer de pertes inacceptables (CBSB, 2008). La transformation des passifs dépôts liquides en actifs illiquides comme des prêts est la fonction principale des banques commerciales. Cette fonction les rend vulnérables au risque de liquidité. Selon (Armstrong & Caldwell, 2008), la situation de la trésorerie d'une banque repose sur la confiance des déposants, des contreparties et de sa solvabilité ou de l'adéquation de ses fonds propres. Les banques sont liées les unes aux autres, les problèmes de liquidité dans une banque peuvent avoir des conséquences systémiques sur toutes les autres banques avec qui elle est connectée.

¹ Henri Fayol, 1916, Administration industrielle et générale. Henri Fayol était chef d'entreprise (société de Commentry Fourchambault et Decazeville) et ingénieur civil du corps des Mines.

Les chocs de liquidité sont au cœur des turbulences financières. Une banque illiquide peut devenir insolvable, les deux sont liées. Piloter est assimilable à diriger une politique, une économie d'une communauté, d'un pays ou d'une entreprise. Les sources du risque de liquidité dans le secteur bancaire sont multiples. Selon (Yacine, 2018), les sources du risque de liquidité sont : l'insolvabilité de l'emprunteur, le retrait massif des dépôts ou l'épargne de la clientèle et la concentration des dépôts. Dans le domaine du transport, piloter est considéré comme conduire une voiture, un bateau, un avion, etc. Selon (Coulibaly & Farako, 2023), piloter une activité signifie recueillir les informations, les traiter et les exploiter au niveau stratégique. Pour réaliser le pilotage, il faut avoir à sa disposition les outils spécifiques. Pour les auteurs (Batac & Maymo, 2009), dans un contexte planifié, piloter consiste à porter une attention sur la fiabilité, la régularité et l'efficacité des règles programmées. Dans le domaine du management, piloter consiste à mettre en place un dispositif permettant d'identifier et d'analyser les écarts en vue d'apporter les corrections nécessaires au cas où il y'aurait une éventuelle alerte. Le suivi de la liquidité dans une banque est un travail quotidien et permanent, car une banque illiquide peut devenir insolvable. Pour prévenir le risque d'illiquidité, la commission de Bâle pour la supervision bancaire recommande des ratios liés aux fonds propres. Depuis le 1^{er} janvier 2018, la commission bancaire de l'UEMOA a imposé aux banques de l'union certains ratios issus de Bâle 2 et Bâle 3 pour la prévision des risques de liquidité. La survie d'une banque dépend de la façon dont elle pilote le risque de liquidité. Selon la littérature que nous exploitons, les outils utilisés pour le pilotage du risque de liquidité sont le tableau de bord et le reporting. **La question centrale** à laquelle cet article répond est : **quelle est l'influence des outils de pilotage sur la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes ?**

De cette question centrale découlent deux questions spécifiques :

- **Quels sont les outils de pilotage utilisés par les banques maliennes pour la gestion des risques de liquidité ?**
- **Quel est le lien entre les outils de pilotage et la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes ?**

L'**objectif central** de cette recherche est **d'expliquer l'influence des outils de pilotage sur la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes.**

Les **objectifs spécifiques** permettant d'atteindre l'objectif central de cette recherche sont les suivants :

- **Identifier les outils utilisés par les banques maliennes pour le pilotage des risques de liquidité ;**
- **Expliquer l'influence des outils de pilotage sur la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes.**

L'intérêt visé par cet article est de renforcer les travaux déjà effectués sur la gestion des risques bancaires au Mali. Sur le plan managérial, cette recherche va permettre aux managers des banques maliennes de renforcer la réactivité du tableau de bord et du reporting. Pour atteindre les objectifs de cette recherche, nous avons opté pour un positionnement post positiviste et une méthodologie mixte de devis séquentiel exploratoire. Pour le choix des banques, nous avons retenu la méthode exhaustive. En ce qui concerne celui des répondants, nous avons opté pour le choix raisonné et de convenance. Le choix de ces méthodes est dû aux faits que le sujet est technique et que l'accès aux données bancaires est très compliqué au Mali. Cet article comprend trois (3) parties : la revue de la littérature, la méthodologie et les résultats.

1. Revue de la littérature

Dans cette section, nous allons faire une revue de la littérature comprenant les thématiques suivantes : les théories mobilisées, les outils de pilotage dans les banques, la gestion des risques de liquidité dans les banques et le lien entre la gestion des risques de liquidité et les outils de pilotage dans les banques.

1.1. Les théories mobilisées

Pour cet article, nous avons retenu trois grandes théories, à savoir : la théorie de la préférence pour la liquidité, la théorie du contrôle appliqué au risque et la théorie du risque.

1.1.1. La théorie de la préférence pour la liquidité

Selon (Gruson, 1948), « garder ses avoirs liquides, c'est perdre un intérêt, les placer, c'est s'exposer à un risque de dépréciation ». La théorie de la préférence pour la liquidité postule que face à l'incertitude, les agents préfèrent détenir leur épargne sous forme liquide plutôt que sous la forme d'actif. Pour (Levy, 1988), l'histoire de la théorie de la préférence pour la liquidité est inachevée. (Bakala, 2020) a montré que la théorie de la préférence pour la liquidité permet de justifier la source et l'ampleur de certaines crises financières et économiques. La théorie de la préférence pour la liquidité est mise en œuvre dans le secteur bancaire malien.

1.1.2. Théorie du contrôle appliqué au risque

La théorie du contrôle défend l'hypothèse selon laquelle il faut déterminer une loi de contrôle permettant d'emmener et de guider un système vers un état final désiré. La théorie du contrôle appliqué aux risques a été développée par (Simon, 1995) et par Power en 1999 et 2007. Selon la théorie du contrôle appliquée au risque, les outils de pilotage doivent être utilisés de manière diagnostique de telle sorte que les managers puissent améliorer la politique de développement des entreprises. Pour permettre la mise en place de nouvelles stratégies, le mécanisme d'amélioration de la politique de développement des entreprises doit être interactif. Le premier type de contrôle est opérationnel et le deuxième est à postériori. Le rôle du deuxième niveau de contrôle est d'explorer les nouvelles connaissances en vue de mettre en place des stratégies nouvelles.

1.1.3. Théorie du risque

Les auteurs Saleilles et Josserand ont développé la théorie du risque. Selon la théorie du risque, il est raisonnable, juste, voire même équitable d'imputer à chaque individu les risques dommageables liés à l'activité exercée. Ce dommage peut être lié aux personnes ou aux choses qui sont sous la responsabilité de l'individu en question. Compte tenu de l'importance des risques dans les banques, il est indispensable pour les managers du secteur bancaire de développer des outils pour le suivi quotidien des activités.

1.2. La revue de la littérature sur les outils de pilotage utilisés par les banques

La littérature est abondante sur les outils de pilotage utilisés dans le secteur bancaire. Les outils de pilotage font partie des instruments de contrôle de gestion car ce sont des instruments utilisés par des managers afin de contrôler les activités d'une entreprise (Seydou & Alfred, 2024). Pour cette recherche, nous avons retenu les auteurs (Tournier, 1993), (Batac & Maymo, 2009), (Rhouma & Boyer, 2012), (Bigot et al., 2014), (Randriamiarana, 2017), (Bidi, 2021). Pour (Tournier, 1993), c'est à cause du passage de la concurrence réglementée à une concurrence libre que les banques françaises vont implémenter des tableaux de bord pour analyser la gestion classique bancaire et aussi pour faire des comparaisons avec le marché. Pour l'auteur, ces tableaux de bord ont permis de suivre ce qui se passait et d'évaluer le niveau de performance et de prendre les décisions appropriées. Les résultats de la recherche réalisée par les auteurs (Batac & Maymo, 2009) ont montré que la gestion des processus dans les banques permet d'éviter le manque de transversalité entre les métiers et les services. Selon ces auteurs, pour mieux piloter les processus dans les banques, il faut utiliser l'outil CBM

(management à base de convention). Cet outil permet d'améliorer la coordination et l'interaction dans une banque. (Rhouma & Boyer, 2012) ont montré que les groupes bancaires français utilisent le reporting pour évaluer le développement durable dans les banques françaises. Les résultats montrent la diversité dans l'utilisation du reporting dans l'évaluation du développement durable dans les banques françaises. Le reporting est un outil qui permet de collecter, d'analyser et de présenter les informations sur les performances d'une organisation (Xavier et al., 2024). Selon (Bigot et al., 2014), les banques utilisent le tableau de bord de gestion et le reporting pour le suivi des activités bancaires. Ces auteurs ont montré que ces outils ont évolué à la suite des réformes réglementaires. L'évolution majeure est l'inclusion des indicateurs qualitatifs dans les tableaux de bord et l'évolution au niveau des ERP. (Randriamiarana, 2017), a montré que les banques utilisent le reporting pour faire un compte rendu de la situation des normes prudentielles. Dans le cadre d'une recherche sur la température RSE dans la banque sénégalaise, (Bidi, 2021) propose le tableau de bord RSE pour le pilotage de la performance globale dans une banque. Pour l'auteur, en implémentant le tableau de bord RSE, la banque va définir un plan d'action, aura une note de 11,11/20 et se positionnera par rapport à ses concurrents. Une synthèse de ces recherches montre que les outils utilisés essentiellement pour le pilotage dans les banques sont les tableaux de bord et les reportings. Ainsi ses outils ont évolué avec le secteur bancaire. Compte tenu de l'instabilité dans le processus de gestion des banques sur le plan managérial et normatif, ces outils n'ont pas eu d'autre choix que de s'adapter.

1.3. Formulation de l'hypothèse 1

Sur la base de cette revue de la littérature de la sous-section précédente, nous formulons la première hypothèse (H1) de cette recherche qui est la suivante : **Le tableau de bord et le reporting sont les outils utilisés par les banques maliennes dans le cadre du pilotage des risques de liquidité.**

1.4. La gestion des risques de liquidité dans les banques

Il existe deux mondes dans le domaine bancaire. Le premier est caractérisé par l'intermédiation financière pilotée essentiellement par les banques. Par contre, dans le deuxième, c'est la finance titrisée, l'intermédiation financière est effectuée par les marchés. C'est dans le premier monde que le risque de liquidité est le plus élevé. Selon (Idrissi & Madiès, 2012), il existe trois types de liquidité, à savoir : la liquidité banque centrale, la liquidité du marché et la liquidité financement. Chaque type de liquidité est associé à un

risque. Les risques associés aux types de liquidité sont : le risque de liquidité banque centrale, le risque de liquidité marché et le risque de liquidité financement.

La liquidité des banques commerciales provient du marché et de la banque centrale. L'ensemble de ces liquidités constituent la liquidité de financement des banques commerciales. Le risque qu'une banque commerciale en activité ne reçoive pas de liquidité auprès de la banque centrale est quasiment nul. Car le rôle de la banque centrale est de prêter la quantité de liquidité qu'elle souhaite et au prix qu'elle détermine. La banque centrale veille à éviter les déficits ou les excès de liquidité dans le système. La liquidité du marché comprend, la liquidité obtenue sur le marché interbancaire, les dépôts de clients et sur le marché des actifs. Le risque de liquidité lié au marché est le risque qu'une banque secondaire n'arrive pas à effectuer immédiatement et à un prix raisonnable les transactions sur le marché. La liquidité de financement représente l'offre nette de liquidité d'une banque lorsque sa trésorerie est positive.

Le risque qu'une banque n'arrive pas à régler ses obligations d'une manière immédiate est appelé le risque de liquidité de financement. Le risque de liquidité est faible dans les périodes normales. Par contre, dans les périodes de turbulences, le risque de liquidité est élevé. Il existe un cercle vertueux entre les trois types de liquidité pendant les périodes normales. Contrairement aux périodes normales, pendant les turbulences, il existe un cercle vicieux entre les trois types de liquidité. Au cours des périodes normales, la liquidité circule facilement et permet l'avènement d'un cercle vertueux entre les trois types de marché. Ainsi, pour la stabilité du système financier, il faut une complémentarité entre les trois types de liquidité. Lorsqu'il existe cette complémentarité, on peut estimer que le risque systémique est faible. Au cours des périodes de turbulence, le secteur bancaire devient vicieux. Les insuffisances entre les déposants, les banques et les opérateurs de marché sont la source du risque de liquidité. Pendant les périodes de turbulence, les relations qui existent entre les différents types de liquidité sont à la base des canaux de propagation des risques et déstabilisent le système financier. Durant les périodes de turbulence, il y a une propagation du risque de liquidité de marché idiosyncratique au risque de liquidité systématique.

L'illiquidité d'une seule banque peut conduire à l'illiquidité du marché, lorsqu'il y a de l'asymétrie d'information. L'affaiblissement du marché interbancaire provoque la transmission du risque de liquidité au marché des actifs.

Pour la gestion des risques de liquidité, (Armstrong & Caldwell, 2008) proposent aux banques de détenir des actifs liquides pour amortir les pressions qui s'exercent sur elles en termes de

liquidité. (Amine & Saad, 2021) proposent la quantification de l'impact du risque de liquidité sur les fonds propres de la banque selon une approche dynamique reposant sur le suivi quotidien de la trésorerie. Et ensuite compléter les résultats obtenus par l'application des scénarios stress-tests. Les auteurs (Saliha & Boualem, 2015) ont montré que le ratio structurel de liquidité à long terme et le ratio de liquidité à court terme (LCR) des normes de Bâle permettent aux banques de disposer de la liquidité nécessaire pour faire face aux chocs à court terme.

1.5. Outils de pilotage et gestion des risques de liquidité dans les banques

Un secteur bancaire plus solide et plus performant reste une priorité pour chaque autorité bancaire (Prisca & Xavier, 2022). Selon les auteurs (Yahia & Zaibet, 2017) ont montré que tous les outils du contrôle de gestion participent à la diminution des risques dans les banques. Pour (Quynh, 2023), les tableaux de bord permettent d'agréger les données, de surveiller les risques, de suivre les performances et d'être efficace dans les prises de décision. Dans le même sens, (Irrcher, 2018) trouve que le tableau de bord permet de fournir de meilleures données de référence et contribue de manière significative à l'efficacité et à la stabilité financière dans les banques.

2. Méthodologie

Compte tenu de la complexité du sujet, nous avons opté pour la méthodologie mixte de type qualitative-QUANTITATIVE de devis séquentiel exploratoire (Pluye, 2023). Dans la phase qualitative, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs pour actualiser nos items identifiés dans la littérature.

Après cette étape, nous avons soumis le questionnaire aux répondants en vue d'expliquer le lien entre la gestion des risques de liquidité et les outils de pilotage dans les banques maliennes. Dans notre contexte de recherche, la méthodologie mixte devient indispensable, car il y a peu sur notre thématique. Pour cela, avant de mesurer, il faut d'abord valider les variables identifiées dans la littérature à travers les entretiens. Selon (Aldebert & Rouzies, 2014), la méthode mixte que nous avons retenue est classée dans la dimension temporalité et de processus séquentiels. Dans le processus séquentiel, le chercheur développe ou explique les résultats issus d'une méthode grâce à une autre méthode. Dans cet article, la méthode quantitative est dominante. Nous sommes en accord avec les auteurs (Thurmond, 2001) et (Campbell & Fiske, 1959) qui trouvent que les méthodes mixtes permettent de renforcer la validité des résultats dans une recherche scientifique. Dans le même sens, (Jick, 1979) et

(Rossman et al., 1985) ont aussi montré que la méthode mixte permet de développer le recueil des données, de limiter les erreurs et d'avoir des résultats plus confiants.

2.1.Echantillonnage

Pour le sondage, nous avons opté pour la méthode non probabiliste. Pour le choix des banques, nous avons retenu la méthode exhaustive et les techniques de choix raisonné et de convenance pour celui des répondants. Ces choix se justifient par la difficulté d'accès aux données dans les banques maliennes. En plus de cela, le sujet est technique et seulement certains cadres sont aptes à répondre aux questions.

2.1.1. Phase qualitative

La littérature nous a permis d'identifier les outils de pilotage utilisés dans les banques, à savoir le tableau de bord et le reporting. Le but de cette phase qualitative était de savoir si ces outils identifiés dans la littérature sont ceux qui sont utilisés dans les banques maliennes. Pour le choix des interviewés, nous avons opté pour les techniques de choix raisonnés et de convenance. Ainsi, nous avons pu nous entretenir avec vingt (20) cadres dans cinq (5) banques maliennes. En se référant à (Savoie-zajc, 2007), nous avons estimé que cet échantillon est significatif. Pour traiter les données issues des entretiens exploratoires, nous avons procédé à un codage des interviewés pour une exploitation anonyme des extraits significatifs. Pour cette phase, nous avons essayé d'imiter plusieurs auteurs tels que (Dehbi & Angade, 2019), (Igalens & Tahri, 2017), (Ait alla & Rajaa, 2020), (Kaka & Kamissoko, 2022), etc. Pour collecter les données, nous avons procédé à un codage des interviewés pour une exploitation anonyme des extraits significatifs. Ainsi, vingt (20) cadres de cinq (5) banques maliennes ont accepté de nous accorder des entretiens. Le type d'entretien que nous avons utilisé est le semi-directif. Le tableau 1, ci-dessous montre les catégories et les codes des interviewés. Il expose aussi le nombre d'interviews et les durées des interviews. Parmi les personnes interviewées, il y a un (1) administrateur indépendant (60 minutes), deux (2) directeurs généraux adjoints (50 minutes), un (1) directeur adjoint de la direction clientèle des institutions et des entreprises (90 minutes), un (1) agent de reporting (45 minutes), six (6) contrôleurs de gestion (90 minutes), trois (3) directeurs administratifs et financiers (75 minutes), trois (3) comptables (90 minutes) et quatre (4) gestionnaires de risques (120 minutes). Les entretiens ont duré six cent vingt (620) minutes.

Tableau 1 : Etat et codage des interviewés

Catégories	Code	Identification	Nombres	Nombre interviews	Durées des interviews
Administrateur Indépendant	AI	AI	1	1	60 minutes
Directeur général Adjoint	DGA	DGA 1 et DGA 2	2	1	50 minutes
Directeur Adjoint de la Direction Clientèle des Institutions et des Entreprises	DACEI	DAECI	1	3	90 minutes
Agent de Reporting	AR	AR	1	1	45 minutes
Contrôleurs de Gestion	CG	CG1, CG2, CG3, CG4, CG 5, CG6	6	6	90 minutes
Directeurs Administratif et Financier	DAF	DAF1, DAF2, DAF 3	3	3	75 minutes
Comptables	COM	COM1, COM2, COM3,	3	3	90 minutes
Gestionnaires de risques	GR	GR1, GR2, GR3, GR4,	4	4	120 minutes
Total			20	22	620 minutes

Sources : Auteurs

2.1.2. Phase quantitative

Étant donné que toutes les banques maliennes ont leur siège à Bamako, nous avons utilisé la méthode exhaustive. Cet échantillon comprend les quatorze (14) banques maliennes au moment de l'enquête. Pour les répondants, nous avons choisi les techniques de choix raisonné et de convenance. Ces techniques étaient nécessaires, dans la mesure où seuls les cadres qui interviennent à un niveau stratégique de la banque pouvaient répondre à nos questions. Dans cette phase quantitative, cent deux (102) cadres des banques maliennes ont répondu à nos

questions. Cet échantillon est valide au sens de (Ajar et al., 2009). Une échelle de Likert à trois niveaux nous a permis de recueillir l’avis des répondants sur la relation entre les outils de pilotage et la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes (1= Non, 2= Oui, 3= quelques fois). Le tableau 2 montre le nombre des répondants par banque. La banque la plus représentée parmi les répondants est la banque malienne de solidarité avec quinze (15) répondants soit 14,71%. Les banques les moins représentées sont la banque pour le commerce et l’industrie du Mali et la banque sahélo saharienne pour l’investissement et le commerce avec trois (3) répondants chacune soit 3%.

Tableau 2 : Nombre des répondants par banque

Banques	Répondant	Pourcentage
BMS « Banque Malienne Solidarité »	15	14,71%
Cauris Bank international	12	11,76%
United Bank For Africa-Mali (UBA-Mali)	11	10,78%
BICIM « Banque Internationale pour le Commerce et l’Industrie du Mali »	10	9,80%
Bank Of Africa (BOA)	11	10,78%
Banque Nationale pour le Développement Agricole (BNDA)	7	6,86%
Banque pour le Développement du Mali (BDM)	6	5,88%
Banque Atlantique du Mali (Banque Atlantique)	5	4,90%
BIM « Banque Internationale Pour le Mali »	5	4,90%
Ecobank-Mali (ECOBANK)	5	4,90%
Orabank	5	4,90%
Banque Commerciale du Sahel (BCS)	4	3,92%
BCI « Banque Pour le Commerce et l’Industrie du Mali »	3	2,94%
BSIC « Banque Sahélo Saharienne pour l’Investissement et le Commerce »	3	2,94%
Total	102	100%

Source : Auteurs

2.2. Instrument d’analyse des données

Pour analyser nos données, nous avons utilisé des instruments d’analyse des données qualitatives et quantitatives.

2.2.1. Instrument d'analyse des données qualitatives

Pour cette recherche, nous avons opté pour l'analyse du contenu thématique en se référant aux auteurs (Bardin, 1977) et (Rispaal, 2002).

2.2.2. Instruments d'analyse des données quantitatives

Pour se rassurer de la qualité et de la fiabilité de nos instruments de mesure, nous avons utilisé l'analyse de l'alpha de Cronbach et l'analyse de la dimensionalité à travers l'analyse factorielle en composante multiple (ACM). Nous avons utilisé l'analyse des fréquences pour mesurer le degré d'application des instruments de contrôle de gestion dans le cadre du pilotage de la performance dans les banques maliennes.

3. Résultats

Cette section comprend les résultats qualitatifs, les résultats quantitatifs et la vérification des hypothèses.

3.1. Résultat qualitatif

Au cours de cette phase, nous avons réalisé vingt-deux (22) entretiens auprès de vingt cadres des banques maliennes. Ces entretiens semi-directifs ont duré six cent vingt (620) minutes. L'objectif de ces entretiens semi-directifs était de valider, d'invalider ou d'ajuster les outils de pilotage identifiés dans la littérature qui agissent sur le risque de liquidité. Au cours de ces entretiens, nous avons abordé les thèmes suivants : les outils de pilotage utilisés pour la gestion du risque de liquidité et les indicateurs clés qui sont suivis par les outils de pilotage pour la gestion des risques de liquidité. Pour nos interviewés, dans le cadre de la gestion des risques, les banques maliennes utilisent le tableau de bord et le reporting. Pour l'interviewé AR : « *tout comme dans les autres banques, notre banque aussi utilise le tableau de bord et le reporting pour le pilotage du risque de liquidité* ». Pour l'interviewé AI : « *le tableau de bord et le reporting sont des outils qui sont utilisés dans les banques où il est administrateur indépendant. Il estime que ces deux outils sont indispensables pour suivre les exigences en termes de ratio prudentiel portant sur les fonds propres* ». Pour l'interviewé DGA 2 : « *le tableau de bord permet de suivre les normes prudentielles relatives aux fonds propres* ». DGA 1 déclare : « *dans notre banque, chaque mois, le service de contrôle de gestion procède au reporting sur la situation liquide* ». Pour CG4 : « *le tableau de bord permet de suivre les indicateurs en rapport avec la liquidité au sein de notre banque. Ces indicateurs sont les mêmes dans toutes les banques maliennes, à savoir : la liquidité banque centrale et du*

marché, le ratio de fonds propres CET1, le ratio de fonds propres de base T1, le coefficient de liquidité, etc. ». Arrivé au niveau de vingt-deux (22) interviewés auprès de (20) cadres, le même discours est revenu régulièrement. Ainsi, en se référant aux démarches méthodologiques utilisées par les auteurs (Kaka & Kamissoko, 2022) et (Risपाल, 2002), nous avons retenu les tableaux de bord et le reporting comme les outils utilisés dans la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes. Selon nos interviewés, les indicateurs utilisés dans le tableau de bord sont essentiellement la liquidité du marché et celle de la banque centrale, le ratio de fonds propres CET1, le ratio de fonds propres de base T1 et le coefficient de liquidité.

3.2.Résultat quantitatif

Cette sous-section est consacrée aux résultats quantitatifs.

3.2.1. Fréquence d'utilisation du tableau de bord pour le pilotage des risques de liquidité dans les banques maliennes

Le tableau 3 donne les fréquences des items sur l'utilisation du tableau de bord dans le cadre du pilotage des risques de liquidité dans les banques du Mali. Pour 96,1 % de nos répondants, leurs banques utilisent régulièrement le tableau de bord pour le pilotage des risques de liquidité. 3,9 % soutiennent que leurs banques utilisent quelquefois un tableau de bord pour le pilotage des risques de liquidité. 2 % des répondants soutiennent que le tableau de bord utilisé par leurs banques ne comporte pas les indicateurs sur le risque de liquidité. 89,9 % des répondants indiquent que leurs banques utilisent le tableau de bord comportant les indicateurs sur les risques de liquidité. Pour 8,8 % des répondants, leurs banques n'utilisent que quelques fois le tableau de bord comportant les indicateurs portant sur les risques de liquidité. 5,9 % des répondants trouvent que le niveau de sophistication du tableau de bord ne permet pas de signaler les dysfonctionnements liés à la liquidité au sein de leur banque. Pour 82,4 %, le niveau de sophistication du tableau de bord permet de signaler les dysfonctionnements liés à la liquidité dans leurs banques et pour 11,8%, le niveau de sophistication permet de trouver les dysfonctionnements à la liquidité que quelques fois. 3,9% de nos répondants disent que leurs structures ne procèdent pas régulièrement à la mise à jour du tableau de bord. Pour 88,8% des répondants, les structures bancaires procèdent régulièrement à la mise à jour du tableau de bord et pour 7,3% des répondants, les banques ne procèdent que quelques fois à la mise à jour du tableau de bord.

Tableau 3 : Fréquences d'utilisation du tableau de bord dans le cadre du pilotage du risque de liquidité

	FRENQUENCES (%)		
	1	2	3
La banque utilise un tableau de bord pour le pilotage des risques de liquidité	0	96,1	3,9
Le tableau de bord de votre structure comporte les indicateurs Portant sur les risques de liquidité	2	89,2	8,8
Le niveau de sophistication du Tableau de bord permet de signaler les dysfonctionnements liés au risque de liquidité	5,9	82,4	11,8
La structure procède régulièrement à la mise jour du tableau de bord	3,9	88,8	7,3

Source : Résultats issues de nos enquêtes avec SPSS 26

3.2.2. Fréquence d'utilisation du reporting dans le cadre du pilotage du risque de liquidité

Le tableau 4 montre les fréquences des items sur l'utilisation du reporting comme outil de pilotage dans le cadre de la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes. Pour nos répondants, 97,1 % indiquent que leurs banques utilisent le reporting comme un outil de pilotage des risques de liquidités. Mais pour 2,9 % des répondants, leurs structures n'utilisent que quelques fois le reporting pour le pilotage des risques de liquidité au sein de leurs banques.

Tableau 4 : Fréquence des outils de suivi utilisés par les banques

	FRENQUENCES (%)		
	1	2	3
Le reporting est utilisé comme un outil de pilotage dans le Cadre de la gestion des risques de liquidité	0	97,1	2,9

Source : Résultats issues de nos enquêtes avec SPSS 26

3.2.3. Fréquence des cadences de reporting dans les banques maliennes

Le tableau 3 et la figure 1 ci-dessous montrent les fréquences des items sur la cadence de reporting dans les banques maliennes. Nous avons proposé à nos répondants les rythmes par jour, par semaine, par mois et par trimestre. Nos répondants sont regroupés en quatre (4) groupes. Pour le groupe un (1), les répondants soutiennent que dans leurs banques, 43,1 %

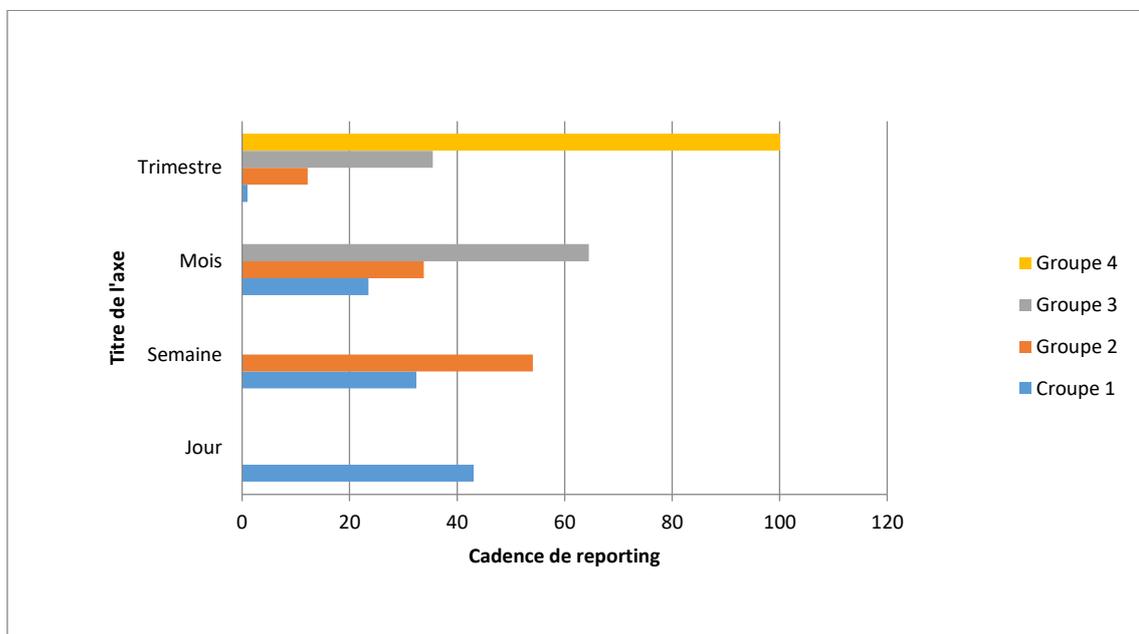
effectuent les reporting par jour, 32,4 % par semaine, 23,5% par mois et 1% par trimestre. 54 % des répondants du groupe deux (2) indiquent que le reporting est fait au sein de leurs banques par semaine, 33,8 % par mois et 12,2 % par semestre. Pour les répondants du groupe trois (3), 64,5 % soutiennent que leurs banques font le reporting par mois et 35,5 % indiquent que c'est par trimestre. Pour les banques du groupe 4, 100 % des répondants indiquent que le reporting est fait par trimestre.

Tableau 5: Fréquence des cadences de reporting dans les banques

Cadence du reporting	Jour	Semaine	Mois	Trimestre
Croupe 1	43,1	32,4	23,5	1
Groupe 2	0	54	33,8	12,2
Groupe 3	0	0	64,5	35,5
Groupe 4	0	0	0	100

Source : Résultats issues de nos enquêtes avec SPSS 26

Figure 1: Représentation de la cadence de reporting



Source : Résultats issues de nos enquêtes avec SPSS 26

3.2.4. Fréquence des informations sur la liquidité reportées dans les banques maliennes

Le tableau 4 ci-dessous montre les fréquences des items sur les informations portant sur la liquidité reportée dans les banques maliennes. Nos entretiens qualitatifs ont permis d'identifier les informations sur la liquidité reportées par les banques maliennes. Ces informations sont : la liquidité banque centrale et du marché, le ratio de fonds propres CET 1, le ratio de fonds propres de base T1 et le coefficient de liquidité. Nos répondants sont regroupés en quatre (4) groupes. Les répondants du groupe un (1) indiquent que dans leurs banques, 97 % des informations reportées portent sur la liquidité banque centrale et du marché, 1 % sur le ratio de fonds propres CET1 et 2 % sur le ratio de fonds propres de base T1. 86,9 % des répondants du groupe deux (2) indiquent que les informations reportées dans leurs banques portent sur le ratio de fonds propres CET1 et 13,1 % sur le ratio de fonds propres de base T1. Pour le groupe trois (3), 94,3 % des répondants soutiennent que les informations sur le ratio de fonds propres de base T1 et 5,7 % sur le coefficient de liquidité. Pour le Groupe quatre (4), 100 % indiquent que les informations reportées portent sur le ratio coefficient de liquidité.

Tableau 6 : Fréquence des informations sur la liquidité reportée dans les banques maliennes

Informations reportées	La liquidité banque centrale et du marché	Le ratio de fonds propres CET1	Le ratio de fonds propres de base T1	Le coefficient de liquidité
Groupe 1	97	1	2	0
Groupe 2	0	86,9	13,1	0
Groupe 3	0	0	94,3	5,7
Groupe 4	0	0	0	100

Source : Résultats issues de nos enquêtes avec SPSS 26

3.2.5. Régression entre les outils de pilotage et la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes

Les items de la dimension des outils de pilotage qui agissent sur la gestion des risques de liquidité sont le tableau de bord et le reporting. L'hypothèse qui concerne cette partie est : **les outils de pilotage influencent positivement la gestion des risques de liquidité dans les**

banques maliennes. La figure 2 ci-dessous permet de montrer un schéma qui teste l'équation de la droite de régression.

$$Y (\text{Gestion des risques de liquidité}) = \beta \text{ TB} + \beta \text{ RE} + b + \varepsilon$$

Y= la variable dépendante (risque de liquidité)

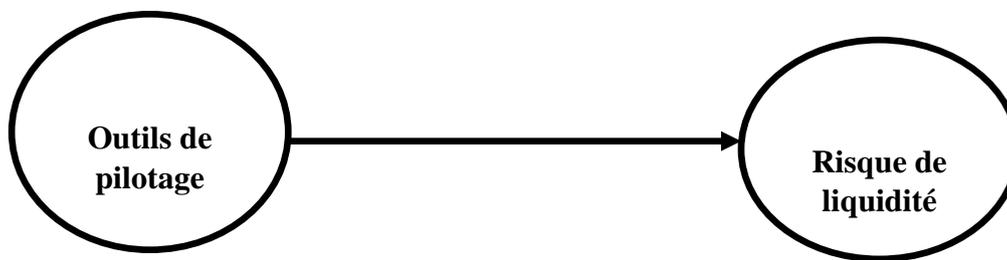
(β , b) = Paramètre respectifs du modèle

TB= Tableau de bord

RE= Reporting

ε = Termes d'erreurs des modèles

Figure 2 : Modèle de régression linéaire entre les outils de pilotage et les risques de liquidité



Source : Auteurs

Le tableau 5 ci-dessous donne un coefficient de corrélation R de 0,371 et indique que les deux variables sont significativement corrélées. La valeur de R² est de 0,273 et contribue pour 27,3 % à l'explication de la variabilité de la régression.

Tableau 7 : Récapitulatif des modèles de régression des outils de pilotage sur les risques de liquidité

Récapitulatif du modèle					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.371 ^a	.273	.145	.47394	1.23
a. Prédicteurs : Outils de_ Pilotage					
b. Variable dépendante : Risques_ Liquidité					

Source : Résultats issues de nos enquêtes avec SPSS 26

Selon le tableau 6 ci-dessous, les outils de pilotage ont un $\beta = 0,583$ et un t de Student significatif ($t=2,319$ et $p\text{-value} = 0,022$). Cela signifie que les outils de pilotage ont un effet positif et significatif sur la gestion du risque de liquidité dans les banques maliennes.

Tableau 8 : Paramètres du modèle de régression entre les outils de pilotage et la gestion des risques de liquidité

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.064	.618		4.961	.000
	Pratiques_ Pilotage	.583	.251	.258	2.319	.022

Source : Résultats issues de nos enquêtes avec SPSS 26

La valeur de test de Durbin Watson est de 1,23 (tableau 7) qui se situe dans l'intervalle de sécurité. On peut dire que les résidus sont corrélés et que le modèle de régression est valide. Nous pouvons donc affirmer que l'hypothèse selon laquelle les outils de pilotage influencent positivement la gestion du risque de liquidité est confirmée.

Tableau 9 : Statistiques des résidus

Statistiques des résidus					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.1983	3.0056	2.7157	.13133	102
de Student	-1.35281	.58431	.00000	.46685	102
Valeur prévue standard	-3.939	2.207	.000	1.000	102
Résidu standard	-2.854	1.233	.000	.985	102
a. Variable dépendante : Risques_ Liquidité					

Source : Résultats issues de nos enquêtes avec SPSS 26

3.3. Vérification des hypothèses

Pour cette recherche, nous avons formulé deux hypothèses, à savoir :

- **Hypothèse 1 : les outils utilisés par les banques maliennes dans le cadre du pilotage des risques de liquidité sont le tableau de bord et le reporting.**
- **Hypothèse 2 : les outils du pilotage influencent positivement la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes.**

Ces deux hypothèses ont été confirmées sur la base des analyses qualitative et quantitative.

4. Discussion

Nos résultats montrent que les outils de pilotage utilisés dans les banques maliennes sont le tableau de bord et le reporting. L'analyse des fréquences a montré que les banques de 96,1 % de nos interviewés utilisent le tableau de bord et 97,1 % le reporting dans le cadre du pilotage de la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes. Nos résultats (R de 0,371) montrent que les deux variables, les outils de pilotage et le risque de liquidité, sont significativement corrélés. Nos analyses montrent un coefficient de corrélation R de 0,371 ce qui confirme que les deux variables, les outils de pilotage et le risque de liquidité, sont significativement corrélées. Un β de 0,583, un t de student de 2,319 et un p -value de 0,22 confirment que les outils de pilotage, le tableau de bord et le reporting ont un effet significativement positif sur la gestion du risque de liquidité dans les banques maliennes. Ces résultats rejoignent ceux de (Yahia & Zaibet, 2017), (Irrcher, 2018) et (Quynh, 2023) qui ont montré que les tableaux de bord participent à la minimisation des risques de liquidité dans les banques maliennes. Ces résultats sont en conformité avec la théorie de la préférence pour la liquidité, la théorie du risque et la théorie du contrôle appliqué au risque.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'expliquer l'influence des outils de pilotage sur la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes. Les managers des banques utilisent des outils pour mieux piloter la gestion des risques de liquidité. La théorie de la préférence pour la liquidité, la théorie du risque et la théorie du contrôle appliqué au risque justifient l'utilisation des outils pour le pilotage de la gestion du risque de liquidité. Pour cette recherche, nous avons structuré la revue de la littérature en trois sous sections, à savoir : les outils de pilotage dans les banques, la gestion des risques de liquidité dans les banques et le lien entre les outils de pilotage et la gestion des risques de liquidité dans les banques. La revue de la littérature a permis d'identifier certains outils utilisés dans les banques tels que les tableaux de bord, le reporting et le management à base de convention. Pour la gestion des risques de liquidité dans les banques, la littérature a permis de comprendre que les risques de liquidité proviennent des insuffisances entre les déposants, les banques et les opérateurs. Pour la gestion des risques de liquidité, les auteurs comme (Amine & Saad, 2021) et (Saliha & Boualem, 2015) proposent le suivi de la trésorerie et les scénarios stress-tests. En ce qui concerne la relation entre les outils de pilotage et la gestion des risques de liquidité dans les banques, la littérature a permis de comprendre que les outils de pilotage comme le tableau de bord et le reporting permettent de

fournir des données significatives et contribuent à la stabilité financière des banques. Étant donné qu'il y a peu de recherche sur le sujet au Mali, nous avons opté pour la méthode mixte de devis séquentiel exploratoire. Dans la phase qualitative, nous avons réalisé des entretiens exploratoires en vue de valider l'utilisation des outils de pilotage utilisés dans la gestion des risques de liquidité dans la littérature. La phase quantitative a permis de mesurer l'influence des outils de pilotage sur la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes. Pour collecter les données qualitatives et quantitative, nous avons utilisé respectivement le guide d'entretien et le questionnaire. Les résultats qualitatifs ont permis d'identifier le tableau de bord et le reporting comme étant les outils de pilotage utilisés dans la gestion de liquidité dans les banques maliennes. Les résultats quantitatifs ont permis d'expliquer que les outils de pilotage, à savoir le tableau de bord et le reporting, ont une influence positive et significative sur la gestion du risque de liquidité dans les banques maliennes. Cette recherche vient renforcer les travaux réalisés sur le contrôle de gestion en général et le contrôle de gestion bancaire en particulier au Mali. Sur le plan managérial, elle attire l'attention des managers des banques maliennes par rapport aux outils de pilotage dans le cadre de la gestion des risques de liquidité dans les banques maliennes. La principale limite de cette recherche est la taille de l'échantillon pour la phase quantitative (n=102) qui est très homogène et ne s'intéresse qu'aux cadres. Comme piste de recherche, il serait intéressant de répliquer cette recherche sur un échantillon appartenant au secteur bancaire de l'UEMOA en vue d'extrapoler et de mieux généraliser nos résultats.

Bibliographie

- Ait alla, A., & Rajaa, O. (2020). Alternatives Managériales et Economiques. *Revue AME*, 2(3), 103–119.
- Ajar, D., Dassa, C., & Gougeon, H. (2009). L'échantillonnage et le problème de la validité externe de la recherche en éducation. *Revue Des Sciences de l'éducation*, 9(1), 3–21. <https://doi.org/10.7202/900396ar>
- Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? *Management International*, 19(1), 44–60.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- Amine, L. M., & Saad, B. (2021). Gestion du risque de liquidité bancaire : Mise en place d'un programme de Stress Tests et quantification des besoins en fonds propres liés au risque de liquidité. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 4(2021), 1317–1340.
- Armstrong, J., & Caldwell, G. (2008). Les banques et le risque de liquidité : tendances et leçons tirées des récentes perturbations. *Revue Système Financier*, 55–60.
- Bakala, T. A. (2020). La preference pour la liquidite de keynes : un concept majeur pour justifier la source et l'ampleur de certaines crises financieres et economiques. *International Journal Of Economics and Management Research*, 1, 1–26.
- Bardin, L. (1977). L'Analyse du contenu, de L. Bardin. *Communication et Langages*, 35, 123–124.
- Batac, J., & Maymo, V. (2009). Les nouveaux outils de pilotage dans les banques. *Revue Française de Gestion*, 1(191), 153–166. <https://doi.org/10.3166/RFG.191.153-166>
- Bidi, G. (2021). Quelle « température RSE » dans la banque sénégalaise ? *Accra*, N° 11(2), 59–84. <https://doi.org/10.3917/accra.011.0059>
- Bigot, E., Dominique, B., & Louis, G. J. (2014). Contrôle de Gestion Bancaire : de l'évolution de la fonction et des outils. *Ipag Business School Working Paper Series*, 173, 1–17.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105.

<https://doi.org/10.1037/h0046016>

- Carlos, K. M., Hamza, E. K., Yassine, H. I. L. M. I., & Driss, H. E. L. M. I. The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation.
- CBSB. (2008). Liquidity Risk: Management and Supervisory Challenges. February.
- Coulibaly, E. M., & Farako, S. (2023). Instruments de contrôle de gestion et pilotage de la performance bancaire au Mali. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*, 4(5), 725–744.
- Dehbi, S., & Angade, K. (2019). Du positionnement épistemologique a la methodologie de recherche: Quelle démarche pour la recherche en Science de Gestion? *Revue Économie, Gestion et Société*, N° 20, 1–16. <http://revues.imist.ma/?journal=REGS>
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. *Agence Francophone*.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).

- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- Goodhart, C. (2008). Numéro spécial liquidité. *Revue de La Stabilité Financière*, 11, 41–46.
- Gruson, C. (1948). La préférence pour la liquidité. *Économie Appliquée*, 301–356.
- Hijab, Z., & Chemlal, M. The Impact of ERP Systems on Management Control.
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
- Hossfeld, C. (2009). Information financière sur le risque de liquidité des banques. *Revue Française de Comptabilité*, 422, 1–6.
- Idrissi, Y. A., & Madiès, P. (2012). Les risques de liquidité bancaire : définitions, interactions et réglementation. *Revue d'économie Financière*, N° 107(3), 315–332. <https://doi.org/10.3917/ecofi.107.0315>
- Igalens, J., & Tahri, N. (2017). La recherche en GRH entre rigueur et pertinence : apport de la contextualisation. *@Grh*, 24(3), 9. <https://doi.org/10.3917/grh.173.0009>
- Irrcher, T. (2018). Enriching disclosures : The Bank Financial Strength Dashboard E. Reserve Bank.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Kaka, Z. Y., & Kamissoko, B. (2022). Internationalisation des firmes marocaines au Mali : Le rôle de l'Etat. *Revue Africaine de Gestion*, 4, 30–56.
- Koutem, B. J., & Mouldi, J. (2013). Le risque de liquidite pour une banque islamique : enjeux

- et gestion. *Etudes En Economie Islamique*, Vol. 7, 71–96.
<https://doi.org/10.12816/0034681>
- Levy, P. (1988). L ' histoire inachevée de la préférence pour la liquidité. *Économie Appliquée*, 2, 289–330.
- Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise*. (p. 64).
- Pluye, P. (2023). Les méthodes mixtes.
- Prisca, N., & Xavier, M. F. (2022). Déterminants de la performance financière des banques commerciales au Burundi : une analyse empirique avec les données de panel de 2014 à 2022. *Revue Internationale Du Chercheur*, 5(2024), 1474–1495.
- Quynh, D. T. (2023). L ' impact des tableaux de bord sur la gestion des risques et la prise de décision en finance. *Journal of Empirical Social Science Studies*, 7(1).
- Randriamiarana, J. (2017). Le management des normes, un nouvel avantage concurrentiel pour les banques. Cas d'une banque régionale. *Management & Avenir*, N° 90(8), 61–85.
<https://doi.org/10.3917/mav.090.0061>
- Rhouma, A. Ben, & Boyer, T. (2012). Le reporting développement durable des banques françaises quelle intégration des enjeux DD spécifiques au secteur de la finance. 33ème Congrès de ' Association Francophone de Comptabilité, Grenoble. Grenoble Mai 2012.
- Risipal, M. H. (2002). Les études de cas : application à la recherche en gestion.
- Rossmann, Gretchen B, Wilson, & Bruce L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. Paper Presented at the American Educational Research Association. Annual Meeting, New Orleans.
- Saliha, B., & Boualem, M. (2015). Le role de bales dans la gestion du risque de liquidite. *Nouvelle Économie*, N°13 02, 5–18.
- Saout, E. Le. (2002). Intégration du risque de liquidité dans les modèles de valeur en risque. *Banque & Marchés*, 61, 15–25.
- Savoie-zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches Qualitatives*, 5, 99–111.
- Seydou, T. K., & Alfred, Y. O. (2024). Contribution à l ' analyse des pratiques de contrôle sociétal dans les organisations de taille réduite en Côte d ' Ivoire. *Revue Française*

- d'Economie et de Gestion, 5, 131–157.
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253–258. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x>
- Tournier, B. (1993). Les orientations de gestion des banques et le rôle du contrôle de gestion bancaire. *Revue d'économie Financière*, 27(4), 365–380. <https://doi.org/10.3406/ecofi.1993.2443>
- Xavier, M. F., Vicky, Nz. F. F., & Landry, T. (2024). ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN CAMEROONIAN SMEs. *Revue Du Contrôle de La Comptabilité et de l'Audit*, 8(2024), 271–298.
- Yacine, A. (2018). La nécessité d'adapter les outils de gestion du risque de change pour améliorer la compétitivité des entreprises Algériennes. *Revue Nouvelle Économie*, 01, 59–76.
- Yahia, C., & Zaibet, N. (2017). Le contrôle de gestion bancaire entre piloter et gérer les risques dans la banque Société Générale D'Algérie. *DIRASSAT Numéro Economique*, 08 N°3, 317–337.
- Yassine, H. I. L. M. I., Zahra, H. A. J. R. I. O. U. I., & Hamza, E. K. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 292-306.
- Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.