

Instruments de contrôle de gestion et pilotage de la performance bancaire au Mali

Management control instruments and bank performance management in Mali

Etienne Mahamadou COULIBALY, (*Enseignant Chercheur*)

Institut Universitaire de Formation Professionnelle (IUFP)

Université de Ségou, Mali

Siaka FAROKO, (*Enseignant-chercheur*)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB),

Université de Bamako, Mali

Adresse de correspondance :	Université de Ségou, Mali Adresse : RN6, Segou, Mali Autre contact : 00 223 21 32 02 32/ 21 32 05 57/ 21 32 04 97 Tel : +223-79-06-06-66/+223-69-00-78-00/0022574676755
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	COULIBALY, E. M., & FAROKO, S. (2023). Instruments de contrôle de gestion et pilotage de la performance bancaire au Mali. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 725-744. https://doi.org/10.5281/zenodo.10028770
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 19, 2023

Accepted: October 19, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-2 (2023)

Instruments de contrôle de gestion et pilotage de la performance bancaire au Mali

Résumé

Cet article porte sur le lien entre les instruments de contrôle de gestion et le pilotage de la performance dans les banques maliennes. Nous avons utilisé la méthode mixte pour identifier les instruments de contrôle de gestion afin de mesurer leurs fréquences d'utilisation dans le cadre du pilotage de la performance dans les banques maliennes. Le pilotage de la banque nécessite des instruments appropriés. Il y a eu plusieurs recherches sur l'apport des instruments de contrôle de gestion dans le pilotage des banques, mais ce dernier est l'un des rares sur le cas malien. Pour nous, le pilotage de la performance bancaire est un ensemble de pratiques, d'instruments et de processus qui permettent à la banque d'analyser les données passées et présentes en vue de faire des corrections au cours de l'action et de faire des prévisions futures.

Pour le choix des banques, nous avons utilisé la méthode exhaustive et la technique de choix raisonnée pour les répondants. L'échantillon est composé des quatorze (14) banques maliennes. Les données qualitatives ont été traitées par l'analyse de la contenu. Elles nous ont permis d'identifier les instruments de contrôle de gestion dans les banques maliennes. Pour les données quantitatives, nous avons utilisé l'analyse univariée pour mesurer les fréquences des instruments de contrôle de gestion dans les banques maliennes... L'intérêt de ce travail est de montrer l'apport des instruments de contrôle de gestion dans le pilotage de la performance dans les banques maliennes. Ce travail va permettre aux dirigeants des banques de mieux apprécier les instruments de contrôle de gestion dans les banques maliennes. Les analyses descriptives ont validé la qualité et la fiabilité de nos instruments de mesure. Les résultats ont montré que les instruments de contrôle de gestion dans les banques maliennes à savoir les instruments de planification, les instruments de pilotage et les instruments de communication ont une influence significative et positive sur le pilotage de la performance dans les banques maliennes.

Mots clé : Instruments, Contrôle de gestion, Banque

JEL Classification : M40

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

This article examines the link between management control instruments and performance management in Malian banks. We used the mixed method to identify management control instruments in order to measure their frequency of use in performance management in Malian banks. Bank management requires appropriate instruments. There has been a great deal of research into the contribution of management control tools to bank management, but this is one of the few studies of Mali. For us, bank performance management is a set of practices, instruments and processes that enable the bank to analyze past and present data with a view to making corrections in the course of action and making future forecasts. To select the banks, we used the exhaustive method and the reasoned choice technique for the respondents. The sample consisted of fourteen (14) Malian banks. The qualitative data was processed using content analysis. They enabled us to identify the management control instruments in Malian banks. For the quantitative data, we used univariate analysis to measure the frequencies of management control instruments in Malian banks... The purpose of this study is to show the contribution of management control instruments to performance management in Malian banks. This work will enable bank managers to better appreciate management control instruments in Malian banks. The descriptive analyses validated the quality and reliability of our measurement tools. The results showed that management control instruments in Malian banks, namely planning instruments, steering instruments and communication instruments, have a significant and positive influence on performance management in Malian banks.

Key words : Instruments, Management control, Bank

JEL Classification : M40

Type de l'article : Recherche empirique

Introduction

La théorie classique considère que l'homme est paresseux, la théorie des relations humaines estime que l'homme est sensible et pour les nouvelles théories économiques, l'homme est rationnel et opportuniste¹. Au regard de ces théories, le rôle du contrôle de gestion est d'informer, d'organiser et de suivre l'évolution de la firme en permanence. L'émergence des grandes entreprises industrielles et les différentes crises économiques sont à la base de l'apparition de la fonction contrôle de gestion dans les firmes. Le contrôle de gestion au départ était consacré au pilotage de la performance financière, mais avec l'évolution de la concurrence, l'internationalisation des entreprises et l'avènement des progiciels, les systèmes ont émergé vers le pilotage d'une performance globale. La fonction contrôle de gestion, son avènement, les différentes évolutions et les instruments utilisés ont fait l'objet de plusieurs recherches (Bouquin & Pesqueux, 1999), (Bouquin & Fiol, 2007), (Caroline & Samuel, 2009), etc. Selon (Bigot et al., 2014) le contrôle de gestion est apparu dans les banques dans les années 1980. Pour (Bessire, 1998) le contrôle de gestion bancaire s'est inspiré des industries. Avant les années 1980, il y avait peu de concurrence dans le secteur bancaire c'est cet état de fait qui explique le retard. C'est à partir des réformes réglementaires Bâle 1 et Bâle 2 que les banques ont développé la fonction contrôle de gestion. Pour des raisons diverses, le contrôle de gestion est source de débats dans le secteur bancaire, tant au niveau des instruments, et des missions qu'il met en œuvre dans les établissements bancaires et financiers pour le pilotage de la performance. La difficulté de définir le contrôle de gestion est liée à l'absence de normes dans sa pratique. Le contrôle de gestion est une discipline dont les instruments sont mis en place par des praticiens. Le secteur bancaire évolue dans un environnement en perpétuelle mutation, ce qui fait que la formation de la stratégie a besoin d'un processus émergent et participatif tel que le contrôle de gestion. Définir le contrôle de gestion bancaire renvoie aux différentes circonstances de son avènement dans le secteur. Pour (Gervais & Guillouzo, 2002), la fonction contrôle de gestion est apparue dans le secteur bancaire en réponse à l'émergence de nouveaux marchés, à la déréglementation ou encore à l'explosion de la concurrence et la généralisation de la méthode des « coûts opératoires ». À partir des années 1970, le contrôle de gestion bancaire avait pour objectif de mesurer la valeur créée en interne par les établissements financiers. Le contrôle de gestion bancaire a pour but d'évaluer la performance et surveiller la rentabilité résultant de l'exacerbation de la concurrence dans le secteur bancaire (Yahia & Zaibet, 2017). Il y a eu plusieurs recherches sur le lien entre les instruments de contrôle de gestion et la performance dans les entreprises (Lebas, 1995), (Germain, 2006), (Said et al., 2017), (Espoir et al., 2020), (El Amili et al., 2021), (Ben dahhane et al., 2022), etc., toutes ses recherches montrent que les instruments du contrôle de gestion permettent de piloter la performance d'une entreprise. En plus des entreprises non financière, l'utilisation des instruments de contrôle de gestion pour le pilotage de la performance dans les banques ont fait également l'objet de plusieurs recherches notamment, (Batac & Maymo, 2009), (Batac & Errami, 2011) (Elktiri & Zohr, 2022), (Elkitiri et al., 2023). Ces auteurs ont également travaillé sur la relation entre les instruments de contrôle de gestion et le pilotage de la performance dans les banques. Depuis plus d'une dizaine d'année, les banques maliennes prennent plus de risques à cause de l'évolution de la concurrence dans le secteur. Pour mieux gérer ces risques, la commission bancaire de l'UEMOA exige la mise en place d'un système de contrôle interne adapté à leurs organisations. Pour la maîtrise des risques bancaires et le pilotage de la performance, les instruments de contrôle de gestion ont pris plus d'ampleur. Les instruments du contrôle de gestion sont indispensables pour le pilotage de la performance dans les banques. Ils sont utilisés pour évaluer la rationalité des objectifs, pour élaborer les budgets, pour allouer les moyens, pour mesurer le déroulement des actions, et pour

¹ L. Langlois, C. Bonnier, M. Bringer « Contrôle de gestion » édition BERT PARIS, 2006 P 13

évaluer le niveau des objectifs réalisés. Dans ce papier, piloter la performance consiste à appuyer les responsables dans les prises de décisions à travers les mesures et analyses qualitatives et quantitatives. Au regard de ce qui précède, la question centrale de cette recherche est la suivante : Quelle est l'influence des instruments de contrôle de gestion sur le pilotage de la performance dans les banques maliennes ?

De cette question centrale découlent deux questions spécifiques qui sont :

- Quels sont les instruments de contrôle de gestion opérationnels dans les banques maliennes ?
- Quel est le lien entre les instruments de contrôle de gestion et le pilotage de la performance dans les banques maliennes ?
- L'objectif de cet article est d'expliquer le lien entre les instruments de contrôle de gestion et le pilotage de la performance dans les banques maliennes.
- Pour atteindre cet objectif central, nous avons fixé deux objectifs spécifiques à savoir :
- Identifier les instruments de contrôle de gestion opérationnels dans les banques maliennes ;
- Expliquer le lien entre les instruments de contrôle de gestion et le pilotage de la performance dans les banques maliennes.
- Pour traiter notre problématique, nous avons structuré notre travail en trois parties : la première partie est consacrée au cadre théorique, la deuxième aborde la méthodologie et la troisième partie présente les résultats et la discussion.

1. Revue de la littérature

Selon Robert Anthony (1988) cité dans (Caroline & Samuel, 2009) , le contrôle de gestion est un processus permettant aux managers d'influencer les autres membres de l'organisation dans la mise en œuvre des stratégies de l'organisation. Les instruments du contrôle de gestion permettent de collecter, de traiter ou d'analyser les données ou informations pour le pilotage de la performance dans les organisations. Il y a plusieurs confusions par rapport au métier de contrôleur de gestion et les instruments de contrôle de gestion. Le contrôleur de gestion dans une organisation est juste un animateur des instruments de contrôle de gestion. En d'autres termes les instruments du contrôle de gestion ne sont pas forcément liés à la présence d'un contrôleur de gestion dans une organisation. Selon (Bouquin & Pesqueux, 1999), c'est le manager qui est l'acteur central du contrôle de gestion. Pour les auteurs (Sponem & Lambert, 2010), les instruments du contrôle de gestion permettent aux managers de relâcher leur attention et laisser les contrôlés agir tant que n'apparaissent pas d'écarts significatifs avec les prévisions.

1.1. Performance des organisations

Le but des écoles de la pensée marginale du 20^{ème} siècle était de comprendre et d'expliquer le fonctionnement et les différents aspects de la performance au sein des organisations. L'objectif majeur du management des organisations est l'amélioration de la performance. Le concept de performance est difficile à cerner, car il est flou et polysémique (Amaazoul, 2018), (Issor, 2017). Cette complexité de la notion de la performance est due à son usage dans plusieurs domaines, le sport, la technologie, la gestion, l'économie, la politique, etc. Le mot performance comprend à la fois l'idée et l'état d'action. L'idée comme performing et l'état d'action représentent la performance comme une étape franchie (Pesqueux, 2004). La performance s'assimile plus ou moins à la réalisation des objectifs de l'organisation (Saulquin & Schier, 2007).

L'entreprise étant un lieu de rencontre de plusieurs acteurs ayant des objectifs différents, c'est ce qui fait qu'ils n'ont pas la même compréhension du terme performance. Selon (Nwamen,

2006), les recherches sur la notion de performance en gestion des entreprises se réfèrent à des notions telles que l'efficacité, l'économie, le rendement, l'effectivité, la capacité et à la productivité. A l'image des objectifs de l'entreprise, la notion de performance est multidimensionnelle.

La performance est un concept fréquemment utilisé en contrôle de gestion. La performance en contrôle de gestion est basée sur l'efficacité (résultats/objectifs), l'efficience (résultats/moyens), la pertinence (objectifs/moyens) et l'effectivité (satisfaction/résultats) (Amaazoul, 2018). Selon le même auteur, la performance est une idée d'accomplissement, une idée d'aboutissement et une idée de dépassement. La performance peut être ainsi opérationnalisée dans le processus d'évaluation à travers les instruments de contrôle de gestion. C'est à travers l'évaluation, le suivi et l'interprétation des indicateurs que le décideur pourra appréhender la performance dans une organisation.

Selon (Bard, 1986) cité dans (Amaazoul, 2018), la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps. Le mot performance fait référence à l'action de faire et son aboutissement. Le terme performance fait trait à l'accomplissement, l'exécution et à la réalisation. La performance action (accomplissement, exécution et réalisation), la performance résultat de l'action (exploit, le record et de prouesse), la performance de succès (résultat obtenu jugé exceptionnel). On ne peut pas définir de façon précise la performance, car elle appelle un jugement et une interprétation (Lebas, 1995). Alors pour mieux comprendre la performance, il est indispensable d'avoir des instruments appropriés pour son jugement et interprétation. Le terme performance est utilisé dans le contexte d'évaluation de la performance, le pilotage de la performance et le management de la performance. Le professionnalisme dans l'évaluation exige qu'à chaque mode de connaissance soit associée une instrumentation qui lui soit propre (Bessire, 1999).

1.2. Instrument de contrôle de gestion et pilotage de la performance

L'un des soucis majeurs des chercheurs en sciences de gestion était de trouver un accord sur la notion de la performance ainsi que les instruments qu'il faut pour son pilotage. Pour (El Amili et al., 2021), les instruments pour le pilotage de la performance sont les instruments de prévision (le plan stratégique, le plan opérationnel, le budget), les instruments de suivi de la réalisation (la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le reporting, le calcul des coûts, le tableau de bord), les instruments d'appui (le reengineering, le benchmarking).

Pour mieux piloter la performance globale d'une entreprise, le contrôle de gestion doit implémenter des instruments appropriés. C'est dans ce contexte que les auteurs (Kaplan & Norton, 2001), (El Amili et al., 2021) proposent le « balanced scorecard » appelé en français le « tableau de bord prospectif ». Pour ces auteurs, cet instrument, en plus de piloter la stratégie, va réduire les incertitudes dans un environnement devenu de plus en plus complexe. Les travaux de (Crutzen & Caillie, 2010) vont également dans le même sens. Pour les auteurs (Bakkali et al., 2023), il faut utiliser le tableau de bord prospectif pour le pilotage de la performance des incubateurs. La recherche menée par (Germain, 2006), montre que les PME Françaises utilisent des tableaux de bord réactifs avec des contenus diversifiés pour le pilotage de la performance. Les auteurs (Elktiri & Zohr, 2022) ont montré que les banques marocaines utilisent la méthode des coûts complets et la méthode ABC comme instrument de contrôle de gestion pour le pilotage de la performance financière. Pour mener et sauvegarder la performance des établissements bancaires dans ce contexte d'incertitude causé par les crises, les banques utilisent la comptabilité analytique, la méthode ABC, le tableau de bord, le reporting... (Elkitiri et al., 2023). Le pilotage de la performance dans une entreprise consiste à suivre la mise en œuvre de la stratégie de cette dernière. Dans les banques, le pilotage de la performance dans les banques est crucial à cause de l'environnement concurrentiel et risqué. Sur la base de ceux que nous avons lu dans

la littérature, nous pouvons classer les instruments de contrôle de gestion en trois catégories : les instruments de prévision, les instruments de suivi et d'analyse.

1.3. Instruments de prévisions

Selon les auteurs (Yahia & Zaibet, 2017), les instruments du contrôle de gestion participent à diminuer les risques par la coordination entre les deux directions : la gestion des risques et le contrôle de gestion. Les instruments de prévision en contrôle de gestion sont essentiellement le plan stratégique, le plan opérationnel et le budget.

1.3.1. Plan stratégique

Le plan stratégique permet de planifier, d'actualiser les perspectives et de fixer les objectifs opérationnels et financiers d'une organisation (Fontaine, 2015). Il contribue au pilotage et la mobilisation des différents acteurs pour l'atteinte des objectifs d'une organisation. Nous sommes en accord avec (Batac & Errami, 2011) qui ont montré que le contrôle de gestion intervient dans la formation de la stratégie à travers la remontée d'idées et d'initiatives émises par les opérationnels. Nous ajoutons à cela l'analyse des informations à travers des études de cohérence avant de les transmettre à la direction générale.

1.3.2. Plan opérationnel

Le plan opérationnel décrit la manière dont les stratégies élaborées dans le plan stratégique doivent être appliquées. Le plan opérationnel d'une banque décrit la gestion à court terme. À travers le plan opérationnel d'une banque, les centres vont connaître leurs rôles et responsabilités en fonction des buts et objectifs stratégiques. C'est un instrument qui définit la gestion des ressources en vue d'atteindre les buts et objectifs du plan stratégique.

1.3.3. Le budget

Selon les auteurs (Sponem & Lambert, 2010), le budget est un outil qui sert à évaluer la performance des managers, à définir les responsabilités, à contractualiser les engagements et à motiver les responsables opérationnels. Cette même étude révèle cinq styles budgétaires : le budget strict, le budget diagnostique, le budget interactif, le budget souple et le budget indicatif. Dans le cadre des budgets imposés, le contrôleur de gestion établit le budget en collaboration avec la Direction Générale. Au cours de l'exécution, il suit les réalisations en vue de faire ressortir les écarts. Par contre dans le cadre des budgets interactifs appelés aussi budgets négociés, le contrôleur de gestion devient un relai entre la Direction Générale et les opérationnels. Il élabore les canevas et accompagne les opérationnels dans l'élaboration des budgets à travers les estimations, les statistiques, etc.

1.4. Les instruments de suivi et d'analyse

Les instruments de suivi permettent de faire un état des réalisations tout en les comparant aux prévisions. Les instruments utilisés en contrôle de gestion pour le suivi sont les tableaux de bord et le reporting.

1.4.1. Les tableaux de bord

Connaître les réalisations de l'entreprise est la principale préoccupation des dirigeants. Les tableaux de bord permettent d'avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage et d'obtenir les données le plus rapidement possible et en permanence. Il y a eu plusieurs travaux sur les tableaux de bord, (Vayre, 2015) et (Leclair et al., 2017) sont en accord par rapport à l'utilité des tableaux de bord dans la mesure et le suivi de la performance dans les entreprises. Dans un tableau de bord, on retrouve des critères et des indicateurs de performance qui permettent d'avoir une vue d'ensemble sur la situation d'une organisation. Ces critères et

indicateurs permettent d'identifier les perturbations et prendre les décisions d'orientation de gestion pour atteindre les objectifs issus du plan stratégique.

1.4.2. Le reporting

Le reporting est un outil qui permet au contrôle de gestion de rendre compte périodiquement aux dirigeants de l'entreprise sur la situation des indicateurs de performance. Il contient des données triées qui ont un lien avec les préoccupations des responsables. Le reporting est un outil qui permet de transmettre aux dirigeants les informations sur la marche de l'entreprise, il est indispensable pour les prises de décision.

1.5. Proposition d'hypothèse 1

Sur la base de la littérature, la première hypothèse pour cette recherche est la suivante : les instruments de contrôle de gestion opérationnels dans les banques maliennes sont les instruments de prévision, les instruments de suivi et d'analyse

1.6. Contrôle de gestion bancaire et pilotage de la performance

Pour des raisons diverses, le contrôle de gestion est source de débats dans le secteur bancaire, tant au niveau des instruments, que des méthodes et des missions qu'il met en œuvre dans les établissements bancaires et financiers. La difficulté de définir le contrôle de gestion est liée à l'absence de normes dans sa pratique. Le contrôle de gestion est une discipline dont les instruments sont mis en place par des praticiens. Le secteur bancaire évolue dans un environnement en perpétuelle mutation, ce qui fait que la formation de la stratégie a besoin d'un processus émergent et participatif tel que le contrôle de gestion. Définir le contrôle de gestion bancaire renvoie aux différentes circonstances de son avènement dans le secteur. Pour (Gervais & Guillouzo, 2002) la fonction contrôle de gestion est apparue dans le secteur bancaire en réponse à l'émergence de nouveaux marchés, à la déréglementation ou encore à l'explosion de la concurrence, et à la généralisation de la méthode des « coûts opératoires ». À partir des années 1970 le contrôle de gestion dans les banques avait pour objectif de mesurer la valeur créée en interne par les établissements financiers. Le contrôle de gestion bancaire est essentiellement basé sur des systèmes d'analyse des performances fondés sur la mise en place de reporting réglementaire, de respect des normes prudentielles et du contrôle interne. Le contrôle de gestion bancaire a été compris par les Directions Générales comme une base d'évaluation des modes de gestion bancaire (Bigot et al., 2014). Les systèmes de contrôle de gestion bancaire donnent un poids à la comptabilité analytique et à son degré de sophistication. Les marges sur coûts complets par produit, par client ou par groupe de clients sont évaluées par les systèmes de contrôle de gestion (Bessire, 1998). Le Contrôle de gestion bancaire a pour but d'évaluer la performance et surveiller la rentabilité résultant de l'exacerbation de la concurrence dans le secteur bancaire (Yahia & Zaibet, 2017). Le contrôle de gestion bancaire est principalement basé sur la prise en compte du coût des risques et du coût des fonds propres. Il met en place des instruments pour mesurer la rentabilité et tracer la création de valeur. Le contrôle de gestion bancaire est un processus qui évalue la performance d'une banque sur la base des indicateurs définis dans les tableaux de bord. Ses analyses permettent aux dirigeants de prendre les décisions stratégiques appropriées. Le processus de contrôle de gestion dans les banques est à la base de la gestion prévisionnelle à travers son apport dans l'élaboration et le suivi budgétaire. En se basant sur les objectifs principaux fixés par la hiérarchie, le contrôle de gestion assure le suivi permanent des réalisations par rapport aux prévisions. Ainsi il joue le rôle d'alerte lorsqu'il y a des écarts. Le processus de contrôle de gestion veille sur le respect des procédures et la mise en application des mesures correctives. Il œuvre pour l'amélioration constante des performances et à la minimisation des charges de la banque.

Le contrôle de gestion est chargé d'assurer l'efficacité du pilotage économique de la banque par la mise en place d'un système d'information de gestion. Les missions du contrôle de gestion en banque sont nombreuses, on peut citer entre autres :

- Organiser l'information dans la banque : la banque, doit disposer d'un système capable de produire des informations, de les analyser et de cerner les grandes tendances ;
- Mesurer la rentabilité globale et la rentabilité de chaque agence et centre de responsabilité ;
- S'assurer de la compétitivité des coûts des activités réalisées au siège ;
- Mettre en place une gestion prévisionnelle (budget, planification), un suivi du coût du risque et des résultats (analyse des résultats, tableaux de bord, suivi d'indicateurs).

Pour réaliser ses missions, le contrôle de gestion de la banque est amené à produire plusieurs types de rapports. En voici quelques-uns : les statistiques mensuelles, la rentabilité par produit et le coût de la rémunération de l'épargne et les comptes à vue de la clientèle.

1.7. Rattachement du service de contrôle de gestion dans les organigrammes des banques

Tout comme en audit interne le problème de rattachement existe en contrôle de gestion. Le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion est une problématique abordée de façon différente selon les entreprises (Armelle & Fornerino, 2005). Dans les banques et établissements financiers on retrouve plusieurs types de rattachement du service. Selon les auteurs (Masingue et al., 2016) le positionnement hiérarchique du contrôle de gestion dans l'organigramme n'est pas simple, car chaque structure est unique (culture ; histoire, spécificité du territoire, intérêt des objectifs stratégiques, etc.). Ceci prouve qu'il n'y a pas un positionnement standardisé. Le niveau de rattachement du contrôleur de gestion s'avère important, car il peut influencer la perception des managers de l'entité vis-à-vis du processus (Armelle & Marianela, 2004). A la suite de nos recherches sur le rattachement du contrôleur de gestion dans l'organigramme d'une banque, nous proposons trois modèles qui sont les suivants : le modèle 1, le modèle 2 et le modèle 3.

1.7.1. Modèle 1 : Contrôle de gestion rattaché à la direction générale

Ce modèle de rattachement donne au contrôle de gestion du pouvoir et de la légitimité. Il se justifie par son champ d'action qui est tant stratégique qu'opérationnel ; c'est l'approche anglo-saxonne. Cette situation offre au contrôle de gestion un poids important, car il reçoit des informations de tout premier ordre sur les orientations de la Direction Générale. Par contre dans ce modèle, il y a un risque de non collaboration des opérationnels qui peuvent voir le service comme contraignant.

1.7.2. Modèle 2 : Contrôle de gestion rattaché à la direction financière

Ce modèle permet au contrôleur de gestion d'être plus proche des informations financières et comptables de la banque. Le fait qu'il ne soit pas assimilé à la direction générale peut permettre une meilleure communication avec les directions opérationnelles. Cette situation limite l'implication du contrôleur de gestion dans la discussion sur les orientations stratégiques. Son rôle risque d'être limité à la gestion budgétaire. Cette position peut nuire au champ d'action stratégique. Car le contrôleur de gestion est supposé être un accompagnateur et permet l'évolution des comportements dans toute l'organisation or ici, son terrain est restreint à la direction financière et son rôle auprès des autres opérationnels risque de ne pas être exercé correctement. Cette approche est celle des latino-romaines.

1.7.3. Modèle 3 : Contrôle de gestion rattaché au même niveau que les autres opérationnels

Ayant le même niveau que les autres responsables opérationnels, le contrôleur de gestion acquiert un pouvoir identique à celui des autres directeurs. Cette position facilite la communication entre les directions. Cette troisième approche est la plus récente ; elle se caractérise par sa mixture avec les deux positions précédentes. Le risque à ce niveau peut être un manque de complicité avec la direction générale.

1.8. Formulation Hypothèse 2

Plusieurs théories soutiennent que piloter la performance consiste à suivre et à évaluer la performance. Dans le secteur bancaire la direction générale doit non seulement mettre en œuvre la stratégie du conseil d'administration en vue d'atteindre les objectifs fixés par ce dernier. Elle doit aussi suivre le niveau des normes de Bâle imposées par la BCEAO. Ainsi la deuxième hypothèse à confirmer ou à infirmer est : les instruments de contrôle de gestion influencent positivement le pilotage de la performance dans les banques maliennes.

2. Méthodologie

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, nous utilisons la méthode mixte. La phase qualitative nous a permis d'identifier les instruments de contrôle de gestion utilisés dans les banques maliennes. Cette phase qualitative nous a permis également de formuler les hypothèses. Dans la phase quantitative, nous avons mesuré la fréquence d'utilisation des instruments de contrôle de gestion dans le cadre du pilotage de la performance dans les banques maliennes. Nous avons utilisé la méthode mixte pour justifier davantage la validité de la connaissance que nous produisons.

2.1. Échantillonnage

Pour le choix des banques nous avons utilisé la méthode exhaustive et pour celui des répondants de la technique par convenance. Ces techniques étaient nécessaires compte tenu des difficultés liées à l'accès aux informations dans le secteur bancaire et aussi pour l'aspect technique du sujet de recherche.

2.1.1. Phase qualitative

En se référant à (Igalens & Tahri, 2017), (AIT ALLA & RAJAA, 2020) et (Kaka & Kamissoko, 2022) nous avons utilisé la technique par convenance pour le choix des répondants. Nous avons opté pour cette technique à cause du secret bancaire et pour le caractère assez technique du sujet. À cet effet, nous avons pu nous entretenir avec vingt (20) cadres dans cinq (5) banques maliennes. Cet échantillon est significatif pour poursuivre notre recherche, il correspond au standard habituel au sens de (Savoie-zajc, 2007). Pour mener cette recherche, nous avons procédé à un codage des interviewés pour une exploitation anonyme des extraits significatifs.

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 entreprises et des institutions	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, DAF3	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

Pour le choix des banques, nous avons opté pour la méthode exhaustive. Ce choix est motivé par le fait que toutes les banques maliennes ont leurs sièges dans le district de Bamako. Pour le choix des répondants, nous avons opté pour le choix raisonné et par convenance. Ainsi nous avons ciblé les cadres, car c'est eux qui sont impliqués dans la stratégie des banques (Contrôleurs de Gestion, Gestionnaires des Risques, Directeurs Administratifs et Financiers, etc.). Pour cette recherche, cent deux (102) cadres des banques maliennes ont répondu au questionnaire. Ce nombre 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 les instruments de contrôle de gestion utilisés dans le cadre du pilotage de la performance dans les banques maliennes (1=Non, 2= Oui, 3= quelquefois).

Tableau 2 : Nombre des répondants par banque

Banques	Répondant	Pourcentage
Banque Malienne de Solidarité (BMS)	15	14,71%
Cauris Bank international	12	11,76%
United Bank For Africa-Mali (UBA-Mali)	11	10,78%
Banque Internationale Pour le Commerce et l'Industrie du Mali (BICIM)	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%
Banque Internationale Pour le Mali (BIM)	5	4,90%
Ecobank-Mali (ECOBANK)	5	4,90%
Orabank	5	4,90%
Banque Commerciale du Sahel (BCS)	4	3,92%
Banque Pour le Commerce et l'Industrie du Mali (BCI-Mali)	3	2,94%
Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce	3	2,94%
Total	102	100%

Source : Auteurs

2.2. Instruments d'analyse des données

Nous avons utilisé des instruments d'analyse des données qualitatives et quantitatives.

2.2.1. Instruments d'analyse des données qualitatives

Pour cet article, nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique en nous référant aux

auteurs (Bardin, 1977) et (Rispal, 2002).

2.2.2. Instruments d'analyse des données quantitatives

Pour nous rassurer de la qualité et 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 multiples (AFCM). 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

Il s'agit des résultats qualitatifs et quantitatifs. Par rapport au résultat qualitatif, les données ont été collectées à partir de la revue documentaire et du guide d'entretien. Quant au résultat quantitatif, les données proviennent du questionnaire.

3.1. Résultats qualitatifs

Une synthèse des publications des auteurs tels que (Paraponaris & Gilda, 2006), (Chatelain-Ponroy, 2012), et (Yahia & Zaibet, 2017), et de l'analyse des données collectées à travers le guide d'entretien nous a permis de regrouper les instruments de contrôle de gestion dans les banques maliennes à savoir : les instruments de planification, les instruments de pilotage et les instruments de communication.

3.1.1. Les instruments de planification

La planification bancaire est le processus de réflexion collective et de négociation entre les dirigeants et les managers. C'est un instrument de prise de décision et de mise en œuvre de la stratégie. Les instruments de planification à la banque sont les instruments nécessaires à la bonne conduite des stratégies de la banque. Les instruments identifiés sur la base de nos entretiens exploratoires sont : le plan stratégique, le plan opérationnel, la planification budgétaire et le scénario stress test. L'interviewé AI se prononce comme suit sur l'utilisation du plan stratégique au sein de leur banque : *« En ce qui concerne le plan stratégique, dans notre banque c'est le conseil d'administration qui se réunit en session ordinaire pour dégager les grandes orientations stratégiques. C'est dans ce plan stratégique qu'on retrouve les objectifs de conformité par rapport aux normes prudentielles. C'est dans le plan stratégique qu'on retrouve la politique de fonds propre de la banque. Ce plan fixe les orientations permettant à notre banque de conforter sa position concurrentielle. Quant au plan opérationnel bancaire, il traduit les orientations stratégiques de la banque en programmes applicables par tous les départements de la banque dans le cadre de leurs activités courantes »*. Cette affirmation est aussi confirmée par le code DACEI *« Dans notre banque le plan stratégique prévoit les actions à mener pour atteindre les objectifs fixés. En ce qui concerne l'application des normes de Bâle les actions prévues concernent le contrôle interne et la gouvernance, la politique de fonds propres et de prise en compte des risques, la vision prospective et le cadre de gestion formalisé pour la préservation des fonds propres »*. Nos entretiens ont révélé que pour l'élaboration du plan stratégique, plusieurs experts sont mobilisés en plus de la direction générale et le commissaire aux comptes et les différentes commissions au sein du conseil d'administration. Toutes ses implications sont dues au fait que la planification stratégique est visionnaire et réaliste. Son élaboration nécessite un examen de la situation actuelle, la situation future que la banque souhaite et dont elle compte y parvenir. Ce plan définit la direction à suivre pour atteindre les objectifs stratégiques. C'est un travail crucial, car il n'est pas pertinent lorsqu'il contient des ambiguïtés au des objectifs. Ou lorsqu'il est vague ou irréalisable. Les affirmations des codes AI, et le DACEI montrent l'importance du plan stratégique dans la gestion des

banques maliennes, il permet d'actualiser les perspectives de la banque et aussi de fixer les objectifs financiers et opérationnels. La politique de pilotage et de communication se base sur le plan stratégique. Pour le code CG 3 : *« La planification stratégique se soucie plus de l'environnement bancaire, pour le maintien de l'équilibre »*. Les banques maliennes procèdent à des projections sur le long terme comme la plupart des grandes entreprises. Au Mali au regard du capital exigé toutes les banques maliennes sont classées parmi les grandes entreprises selon le découpage fiscal. L'élaboration du plan stratégique est une activité assez participative compte tenu de la concurrence et aussi le faible taux de bancarisation. Cette situation paradoxale amène les banques maliennes à plus de travail dans la planification stratégique. Le plan opérationnel permet de suivre les actions définies dans le plan stratégique. L'interviewé AR affirme que : *« Le plan opérationnel permet de faire une planification complète et rationnelle des actions à mener dans le but d'atteindre les objectifs fixés »*. Cette affirmation est également confirmée par CG 1 : *« Le plan opérationnel permet de clarifier le rôle de chaque département au sein de la banque. Il définit les dispositions opérationnelles prévues. Grâce à ce plan opérationnel, les opérationnels savent ceux qu'ils sont censés faire »*. La planification budgétaire dans une banque est une technique qui permet de faire des prévisions budgétaires pour la gestion et le contrôle. Pour parler de la planification budgétaire, le CG3 déclare : *la planification budgétaire et le contrôle budgétaire sont les deux activités principales de notre service de contrôle de gestion »*. Cette situation est fréquente dans la plupart des banques maliennes, le contrôle de gestion, calcul et analyse les coûts et anime l'activité budgétaire. Pour l'interviewé AI : *« Dans notre banque pour la planification budgétaire, nous observons l'évolution du marché, les objectifs fixés, les indicateurs de rentabilité et les autres changements opérationnels. Avec l'application des normes de Bâle, nous avons procédé à des réajustements au niveau de nos budgets »*. Cette affirmation est également confirmée par CG2 *« Dans notre banque, nous considérons le budget comme un support de changement. Il permet d'établir un contrat entre la hiérarchie et les centres de responsabilité. Chez nous, la planification peut être résumée en cinq phases : la lettre de cadrage, l'élaboration de pré budget, la première consolidation par le contrôleur de gestion, la négociation ou arbitrage entre la direction générale et les centres de responsabilité et enfin l'établissement et diffusion du budget définitif. La planification budgétaire est une exigence des autorités de régulation bancaire, notre banque ne fait pas l'exception. Dans cette planification en plus des produits et charges, la situation des normes est également prise en compte. Le budget découle du plan stratégique, mais souvent nous sommes confrontés à des chevauchements. Car le plan stratégique est sur le moyen terme 3 à 5 ans alors que le budget est annuel. Indépendamment de cela il y a un problème d'outils de simulation, il n'y a pas assez d'outils performants pour un établissement plus rapide permettant de tenir compte des dispositions prudentielles »*. Le scénario stress test est un test de résistance bancaire. Selon CG 1 *« Durant le stress test, les opérationnels spécialisés en la matière dans une banque procèdent à des simulations des conditions économiques et financières extrêmes et plausibles afin d'étudier les conséquences sur la banque et mesurer leur capacité de résistance face à de telles situations »*. Selon l'interviewé GR-1 : *« le scénario de stress test est une des exigences de la direction générale afin de nous protéger contre les chocs macroéconomiques et financiers. Il permet de prévoir des solutions en cas de la réalisation des risques »*. Cette situation est confirmée par GR2 : *« le scénario stress test est pratiquement bimensuel dans notre banque, il nous permet de prévoir les dispositions à prendre pour la gestion des risques en générale et l'application des normes prudentielles en particulier. Dans notre banque le scénario stress a commencé avec les exigences de Bâle 2 et 3 il se déroule en trois phases : l'élaboration du scénario, l'analyse de l'impact et la réponse prudentielle »*. Selon (Saber, 2018), le rôle du gestionnaire du risque dans les établissements bancaires est de détecter, analyser et gérer les risques. Le stress test est une activité récente dans la gestion des risques dans les banques maliennes. Son objectif est de préserver la banque contre les chocs

systémiques. A la fin des scénarios des recommandations sont faites pour éviter ou minimiser les risques.

3.1.2. Les instruments de pilotage

Le pilotage consiste à recueillir les informations essentielles, les traiter et les exploiter au niveau stratégique. Le pilotage consiste à diriger et à communiquer. Nos entretiens ont permis de comprendre que les tableaux de bord sont les instruments de pilotage dans les banques maliennes. Sur la question du pilotage l'interviewé DGA 1 affirme : *au sein de notre banque, le contrôle de gestion et le service informatique en collaboration avec les chefs d'agence ont conçu des tableaux de bord par agence en vue de faciliter le pilotage de la performance au sein de nos agences. Cette affirmation est confirmée par le code CG 3 « notre rôle essentiel est le suivi des réalisations à travers le tableau de bord central »*. Pour également l'interviewé DGA1 : *« Dans notre banque il y a un tableau de bord central pour le pilotage de nos activités »*. Pour CG 4 : *« le tableau de bord général permet de suivre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de notre banque »*. Pour CG 5 : *« Notre tableau de bord comporte les indicateurs financiers et opérationnels »*. Pour l'interviewé CG 6 : *« Notre tableau de bord signale plusieurs dysfonctionnements, les objectifs non atteints par les agences »*. L'administrateur indépendant se prononce sur le tableau de bord à travers les affirmations suivantes : *« Au sein des deux banques ou je suis administrateur indépendant, nous exigeons que chaque année nos contrôleurs de gestion produisent un rapport sur l'amélioration du tableau de bord central »*. Cette situation est de même au niveau du code CG 4 *« chez nous, nous travaillons avec des informaticiens de haut niveau qui chaque année procède à l'amélioration de l'efficacité de nos tableaux de bord »*. Le tableau de bord est un outil constitué de plusieurs indicateurs de performance. Dans une banque, le tableau de bord permet d'identifier les dysfonctionnements et inciter les dirigeants à faire les corrections nécessaires. Les indicateurs permettent de mesurer et d'évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions. Un tableau de bord sophistiqué est un tableau de bord automatisé grâce à des logiciels performants et contenant les indicateurs diversifiés. L'interviewé CG 5 affirme : *En 2015, nous avons organisé une formation de tous nos chefs d'agences sur le contrôle de gestion bancaire, pour leur permettre d'aider notre service dans le choix et l'interprétation des indicateurs qui sont dans les tableaux de bord de nos agences*. La mise à jour permet d'actualiser les indicateurs et d'améliorer la qualité du tableau de bord en termes de réactivité pour qu'il devienne plus convivial et plus rapide.

3.1.3. Les instruments de communication

La communication peut être définie comme l'acte par lequel un émetteur transmet une idée ou une information vers un destinataire appelée récepteur par le biais de support. Pour le contrôle de gestion, ce support est le reporting. À travers nos entretiens, nous avons identifié le reporting comme l'instrument de contrôle de gestion servant à la communication dans les banques maliennes. Le reporting dans une banque est une opération qui permet de présenter les résultats aux managers. Il permet d'orienter les décisions stratégiques en guidant les managers vers l'atteinte des objectifs fixés en amont. Selon l'agent AR présente son activité comme suit au sein de sa banque : *notre travail consiste à actualiser les indicateurs de pilotage interne et de reporting réglementaire. En plus de ces tâches, nous contrôlons la qualité des données et restituons les informations auprès de la direction et aussi de la BCEAO²*. L'interviewé CG 1 se prononce sur le reporting au sein de leur banque : *« la direction générale se base sur nos reporting avant de prendre les décisions »*. Cela est aussi confirmé par le code CG6 : *« Grâce au reporting nous signalons à la direction les ratios prudentiels non conformes dans nos*

² Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

banques ». Cette affirmation est aussi est soutenue par le CG 4 : « Au départ c'était un fichier Excel, mais au jour d'aujourd'hui grâce au travail de nos services de recherche et de développement nous pouvons générer automatiquement. Malgré que nous soyons une petite banque, beaucoup de nos confrères d'autres banques nous ont sollicité pour comprendre comment faire les calculs, le suivi et le reporting. Je pense que les cadres doivent être solidaires, ils doivent cesser les arrogances et les mauvaises interprétations de la concurrence ». La finalité du reporting est le partage ou la diffusion de l'information à des destinataires concernés. Le reporting est souvent lent, car c'est une opération qui nécessite la consolidation des données provenant de services différents. Le reporting doit permettre de véhiculer l'information entre les collaborateurs.

3.2.Résultats quantitatifs

Dans cette partie nous présentons l'analyse de la fiabilité des données, et l'analyse descriptive.

3.2.1. Analyse de la fiabilité des données

L'analyse de la dimensionnalité des items porte sur les instruments de planification, les instruments de pilotage et les instruments de communication.

Tableau 3 : Synthèse des coefficients de Alpha de Cronbach

Variables	Dimensions	Alpha de Cronbach	% de la variance
Planification	2	0,711	60,686
Pilotage	2	0,703	71,449
Communication	2	0,724	56,292

Source : Auteurs

Les coefficients de Alpha de Cronbach sont tous supérieurs à 0.7 cela atteste une bonne cohérence interne de nos items de mesure.

Tableau 4 : Indice de KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,804
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1496,550
	Ddl	406
	Signification	,000

Source : Auteurs

L'indice KMO de 0.804 peut être qualifié d'excellent ou de méritoire. Le résultat du test de sphéricité Bartlett affiche une valeur de Khi-deux de 1496.550 et $P < 0.0000$ très significatif.

3.2.2. Résultat de l'analyse descriptive

Le tableau 5 ci-dessous montre les fréquences des items des instruments de planification utilisés dans les banques maliennes. 95,1% des répondants indiquent que leurs banques utilisent le plan stratégique comme instrument de planification et 4,9% soutiennent que leurs banques utilisent le plan stratégique, mais quelquefois. 3,9% des répondants soutiennent que leurs banques n'utilisent pas le plan opérationnel comme instrument de planification, 83,4% indiquent que leurs banques utilisent le plan opérationnel pour 12,7% c'est quelquefois.

Tableau 5 : Fréquences des instruments de planification utilisés par les banques maliennes

Items	FRENQUENCES (%)		
	1	2	3
La structure utilise le plan stratégique comme instruments de planification	0	95,1	4,9
La structure utilise le plan opérationnel comme instruments de planification	3,9	83,4	12,7
La structure procède à la planification budgétaire	1	97	2
La structure utilise des scénarios stress test pour la planification de la gestion des risques	11,8	75,5	12,7

Source : Données enquêtes sur SPSS 26

1% de nos répondants disent que leurs banques ne procèdent pas à la planification budgétaire comme outil de planification, 97% indiquent que leurs banques procèdent à la planification budgétaire et 2% soutiennent que leurs banques procèdent à la planification budgétaire, mais quelquefois. Pour les répondants 11,8% indiquent que leurs banques n'utilisent pas les scénarios stress test pour la planification de la gestion des risques, 75,5% soutiennent que leurs banques utilisent le scénario stress test et 12,7% disent que leurs banques utilisent quelquefois les scénarios stress test pour la planification de la gestion des risques.

Tableau 6 : Fréquences des instruments de pilotage utilisés par les banques maliennes

Items	FRENQUENCES (%)		
	1	2	3
La banque utilise un tableau de bord pour le pilotage de ses Activités opérationnelles et financières	0	96,1	3,9
Le tableau de bord de votre structure comporte les indicateurs des normes de Bâle ainsi que les indicateurs propres à structure	2	89,2	8,8
Le niveau de sophistication du Tableau de bord permet de signaler les dysfonctionnements	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 : Données enquêtes sur SPSS 26

Le tableau 6 ci-dessus montre les fréquences des items des instruments de pilotage utilisés dans les banques maliennes. Pour 96,1% de nos répondants, leurs banques utilisent régulièrement le tableau de bord pour le pilotage de leurs activités opérationnelles et financières. 3,9% soutiennent que leurs banques utilisent quelquefois un tableau de bord pour le pilotage de leurs activités opérationnelles et financières. 2% des répondants soutiennent que le tableau de bord utilisé par leurs banques ne comporte pas les indicateurs portant sur les normes de Bâle ainsi que les indicateurs appropriés de leurs structures. 89,9% des répondants indiquent que leurs banques utilisent le tableau de bord comportant les indicateurs des normes de Bâle ainsi que les indicateurs propres à leurs structures. Pour 8,8% des répondants, leurs banques n'utilisent que quelquefois le tableau de bord comportant les indicateurs de Bâle et les indicateurs propres à leurs structures. 5,9 % des répondants trouvent que le niveau de sophistication du tableau de bord ne permet pas de signaler les dysfonctionnements au sein de leurs banques. Pour 82,4 % le niveau de sophistication du tableau de bord permet de signaler les dysfonctionnements dans leurs banques et pour 11,8% le niveau de sophistication ne permet de trouver les dysfonctionnements que quelquefois au sein de leurs banques. 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% les banques ne procèdent que quelquefois à la mise à jour du tableau de bord. Nous avons proposé à nos répondants les rythmes par jour, par semaine, par mois et par trimestre pour les fréquences des instruments de communication. Nos répondants

sont regroupés en quatre (4) Groupes. Pour le groupe un (1) les répondants soutiennent que dans leurs banques 43,1% effectuent les reportings 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.

4. Discussion

Cette discussion comprend trois parties : la discussion sur les instruments de planification, sur les instruments de pilotage et sur les instruments de communication.

4.1. Discussion sur les instruments de planification

Les différentes analyses ont montré que les items des instruments de planification dans les banques maliennes sont bien corrélés et remplissent les conditions minimales de fiabilité et de cohérence exigées $\alpha = 0,711$ et la moyenne de la variance des deux facteurs (60,686%). Sur la base de ces résultats, nous avons validé la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure.

L'analyse des fréquences a montré que 95,1% des répondants utilisent le plan stratégique comme instrument de planification pour la gestion globale de la banque. Ce résultat est lié au fait que les banques maliennes sont de grandes entreprises dans le contexte malien, avec un conseil d'administration et une direction générale, un commissaire aux comptes et une panoplie de consultant. En plus de cela, ces banques sont contrôlées pour la plupart des cas par des groupes bancaires internationaux. Nos résultats vont dans le même sens que (Yahia & Zaibet, 2017) qui ont montré que c'est à cause de la concurrence que les banques ont mis en place un système de contrôle de gestion capable de décliner les objectifs stratégiques, et piloter leurs performances.

4.2. Discussion sur les instruments de pilotage

Les différentes analyses ont montré que les items des instruments de pilotage sont bien corrélés et remplissent les conditions minimales de fiabilité et de cohérence exigées $\alpha = 0,703$ et la moyenne de la variance des deux facteurs (71,449%). Sur la base de ces résultats, nous avons validé la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure. Les instruments opérationnalisés dans le cadre du pilotage dans les banques de nos répondants sont essentiellement les tableaux de bord. L'analyse des fréquences a montré que les banques de 96,1% de nos répondants utilisent un tableau de bord pour le pilotage de leurs activités opérationnelles et financières. Nos résultats vont dans le même sens que les auteurs (Lahoussine et al., 2021) qui ont montré que l'activité bancaire a besoin des instruments spécifiques pour le suivi quotidien de la performance.

4.3. Discussion sur les instruments de communication

Les différentes analyses ont montré que les items des instruments de pilotage sont bien corrélés et remplissent les conditions minimales de fiabilité et de cohérence exigées $\alpha = 0,724$ et moyenne de la variance des deux facteurs (56,292%). Sur la base de ces résultats, nous avons validé la qualité et la fiabilité de nos échelles de mesure. L'analyse des fréquences a montré que 97,1% de nos répondants utilisent le reporting. Nos résultats confirment ceux de (Ben Rhouma et al., 2015) qui défendent l'importance du reporting bancaire pour la prévention des crises.

4.4. Vérification des hypothèses

Pour cet article nous avons formulé deux hypothèses à savoir :

- H1 : les instruments de contrôle de gestion opérationnels dans les banques maliennes sont les instruments de prévision, les instruments de suivi et d'analyse
- H2 : les instruments de contrôle de gestion influencent positivement le pilotage de la performance dans les banques maliennes

Sur la base des entretiens exploratoires, nous avons ajusté les instruments de contrôle de gestion en instrument de planification, en instrument de pilotage et de communication. Sur la base de ces données, la première hypothèse est confirmée. Concernant la deuxième hypothèse, l'analyse de la fiabilité et l'analyse descriptive ont montré une large utilisation des instruments de contrôle de gestion pour le pilotage de la performance dans les banques maliennes. Sur la base de ces résultats, la deuxième hypothèse est également confirmée.

5. Conclusion

L'objectif de cet article était d'identifier et expliquer le lien entre les instruments de contrôle de gestion et le pilotage de la performance dans les banques maliennes. Pour le pilotage de la performance des organisations, les managers ont besoin des instruments pour collecter, traiter ou analyser les données. Les théories classiques, les théories des relations humaines et les théories des économies nouvelles justifient davantage la nécessité des instruments de contrôle de gestion dans le cadre du pilotage de la performance des organisations. Pour atteindre nos objectifs, nous avons structuré la revue de la littérature en trois volets à savoir : la performance des organisations, le lien entre le pilotage de la performance et les instruments de contrôle de gestion et les instruments de contrôle de gestion et pilotage de la performance bancaire. En ce qui concerne la performance des organisations, nous avons constaté qu'au sein de la littérature, le concept est source de débat. Cela est dû aux faites que la performance est une notion polysémique utilisée dans plusieurs domaines (sport, économie, gestion, etc.). Pour le cas du contrôle de gestion, la notion de performance tourne autour de l'efficacité, l'efficience, de l'économie, de l'égalité et de l'équité. Nous sommes en accord avec l'auteur (Amaazoul, 2018) qui a affirmé que la performance en contrôle de gestion tourne autour de l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'effectivité. Pour atteindre ses objectifs, il faut des instruments appropriés. La préoccupation majeure du contrôle de gestion est de trouver les instruments appropriés pour le pilotage de la performance. Concernant le lien entre les instruments de contrôle de gestion et le pilotage de la performance, il ressort dans la littérature le caractère indispensable des instruments de contrôle de gestion sur le pilotage de la performance. Pour le cas des instruments de contrôle de gestion et le pilotage de la performance dans les banques, plusieurs auteurs défendent la nécessité d'utiliser les instruments appropriés à cause de la concurrence du secteur et les exigences des normes prudentielles. L'analyse de la littérature nous a permis de regrouper les instruments de contrôle de gestion en deux volets, les instruments de prévisions qui sont le plan stratégique, le plan opérationnel, le budget et les instruments de suivi composés du tableau de bord et le reporting. Pour atteindre nos résultats, nous avons utilisé la méthode mixte. Cette méthodologie est nécessaire dans le contexte malien, car il y 'a eu peu d'étude sur le sujet qui fait l'objet de cette présente recherche. Il fallait dans un premier temps actualiser les instruments de contrôle de gestion identifiés dans la littérature. Pour faire cette actualisation, il fallait nécessairement utiliser des entretiens exploratoires auprès de certains cadres et acteurs des banques maliennes. Dans un second temps, nous avons mesuré le degré d'utilisation des instruments de contrôle de gestion dans les banques maliennes. Pour collecter les données quantitatives, nous avons utilisé le questionnaire. Pour analyse les données qualitatives, nous avons utilisé la technique de l'analyse du contenu. Cette technique nous a permis d'actualiser les instruments de contrôle de gestion qui deviennent sur la base du terrain les instruments de planification, les instruments de pilotage et les instruments de communication. L'analyse quantitative a permis de mesurer les fréquences des instruments de

contrôle de gestion utilisés par les banques maliennes dans le cadre du pilotage de la performance. L'analyse de la dimensionnalité a permis de retenir au niveau des instruments de planification, la planification stratégique et le scénario de stress test. Pour les instruments de pilotage, le tableau de bord et pour la communication, le reporting. Les résultats qualitatifs ont permis de confirmer la première hypothèse et les résultats quantitatifs la deuxième. Sur le plan théorique, cette recherche peut être considérée comme un pionnier dans le domaine bancaire au Mali. Car au Mali il y a eu peu de recherches sur le contrôle de gestion bancaire. Sur le plan managérial, cette recherche attire l'attention des managers par rapport à l'importance des instruments de contrôle de gestion dans le cadre du pilotage de la performance. Nous avons constaté des déficits de communication entre le contrôle de gestion et certains opérationnels. Il est indispensable qu'il ait une bonne collaboration entre les opérationnels et le contrôle de gestion en vue d'améliorer les instruments utilisés pour le pilotage de la performance.

Sur le plan méthodologique, cette recherche apporte plusieurs avancées intéressantes, elle contient certaines limites. La principale limite méthodologique est liée à notre échantillon (n= 102) qui est très homogène et ne concerne que les cadres qui ont une certaine maîtrise des instruments de contrôle de gestion. Compte tenu de cet échantillon qui n'est pas représentatif, ne permettant pas de généraliser, nous avons dû faire recours à plusieurs entretiens qualitatifs pour mieux appréhender l'existant. Toutefois, il serait utile de répliquer cette recherche sur un échantillon appartenant au secteur bancaire de l'UEMOA, pour voir s'il est possible d'extrapoler et de mieux généraliser cette recherche.

Références

- (1). AIT ALLA, A., & RAJAA, O. (2020). Alternatives Managériales et Economiques. *Revue AME*, 2(3), 103–119.
- (2). 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.
- (3). Amaazoul, H. (2018). Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en Sciences de Gestion. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de La Performance*, 2, 1–24.
- (4). Armelle, G., & Fornerino, M. (2005). La métamorphose du contrôle de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 4 N° 119, 54–59.
- (5). Armelle, G., & Marianela, F. (2004). Rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion, perception du contrôle de gestion et qualité des relations contrôleurs - managers : une étude exploratoire. *SPR / WPS 04-02*.
- (6). Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2023). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management International*, 17(3), 140–153.
- (7). Bardin, L. (1977). L'Analyse du contenu, de L. Bardin. *Communication et Langues*, 35, 123–124.
- (8). Batac, J., & Errami, Y. (2011). Le rôle du service contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique des banques : Le cas d'une banque de détail. *Comptabilité et Connaissances*, pp.CD-Rom. *halshs-00581122 HAL*, 1–31.
- (9). Batac, J., & Maymo, V. (2009). Les nouveaux outils de pilotage dans les banques. *Revue Française de Gestion*, 1(191), 153–166.
- (10). Ben dahhane, A., Akrich, S., Boumeska, M., & El bettioui, R. (2022). Contrôle de gestion et pilotage de la performance sociale des entreprises du Maroc. *Finance & Finance Internationale*, 1, 1–17.
- (11). Ben Rhouma, A., Ben Amar, W., & Francœur, C. (2015). Les pratiques du reporting développement durable du secteur bancaire français : la reconquête d'une légitimité ?

- Gestion 2000, Volume 31(6), 19–39.*
- (12). Bessire, D. (1998). Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion: une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale. *Finance Contrôle Stratégie, 1(4), 5–37.*
 - (13). Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit, 5(2), 127.*
 - (14). 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.*
 - (15). Bouquin, H., & Fiol, M. (2007). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. *Comptabilité et Environnement, 1–20.*
 - (16). Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline. *Comptabilité Contrôle Audit, Tome 5(3), 93 à 105.*
 - (17). Caroline, L., & Samuel, S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. In *Comptabilité - Contrôle - Audit: Vol. 2 Tome 15.*
 - (18). Chatelain-Ponroy, S. (2012). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg. *Politiques et Management Public, 27(Vol 27/3), 73–103.*
 - (19). Crutzen, N., & Caillie, D. Van. (2010). globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation. *Humanisme et Entreprise, 2(297), 13–32.*
 - (20). El Amili, O., Rherib, N., & Ellioua, H. (2021). Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard : Une revue de littérature. *Revue Internationale Du Chercheur, 2(1), 185–205.*
 - (21). Elkitiri, L., OUABBOU, A., & JAOUHARI, L. (2023). Impact des outils de contrôle de gestion sur la performance financière au sein des banques : Revue de littérature. *Revue AME Vol, 5(1), 64–78.*
 - (22). Elktiri, L., & Zohr, U. I. (2022). Contribution du contrôle de gestion au pilotage de la performance financière à travers les méthodes de calcul des coûts : Cas des banques marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(6), 196–218.*
 - (23). Espoir, C. M., Samy-Joël, A. B., Benjamin, H. M., Hussein, M. T., & Alexis, I. M. (2020). Contrôle de gestion et performance des PME dans un Etat fragile. *Revue Du Contrôle de La Comptabilité et de l'Audit, 4(2), 815–840.*
 - (24). Germain, C. (2006). Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales. *Revue Internationale P.M.E., 19(1), 69–94.*
 - (25). Gervais, T., & Guillouzo, R. (2002). La Conception de la technologie comme boîte noire par le contrôle de gestion bancaire: la mesure de la performance opérationnelle des agences par la méthode DEA (Data Envelopment Analysis). *Technologie et Management de l'information, 1–20.*
 - (26). Igalens, J., & Tahri, N. (2017). La recherche en GRH entre rigueur et pertinence : apport de la contextualisation. *@Grh, 24(3), 9.*
 - (27). Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique, 2, 93–103.*
 - (28). Kaka, Z. Y., & Kamissoko, B. (2022). Internationalisation des firmes marocaines au Mali : Le rôle de l'Etat. *Revue Africaine de Gestion, 4, 30–56.*
 - (29). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *American Accounting Association Accounting Horizons, 15(1), 87–104.*
 - (30). Lahoussine, E., Lhassane, J., & Ahmed, O. (2021). Facteurs déterminants du contrôle de gestion dans les banques : Cas des banque régionales Souss-Massa. *Revue*

- Internationale Des Sciences de Gestion*, 4, 574–600.
- (31). Lebas, M. J. (1995). production economics Performance measurement and performance management ". *International Journal of Production Economics*, 41, 23–35.
 - (32). Masingue, A., Audrey, P., & Jérémy, L. (2016). La place de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'organisation des Conseils Départementaux : une question controversée. *Gestion et Management Public*, 5/2(4), 39–58.
 - (33). Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 218(2),
 - (34). Paraponaris, C., & Gilda, S. (2006). Diffusions des connaissances et outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 7, 69 à 92.
 - (35). Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. 5ème Forum International Sur "la Performance Globale de l'entreprise" ETHICS, 1er et 2 Décembre, Carthage., 8.
 - (36). Rispal, M. H. (2002). *Les études de cas : application à la recherche en gestion*.
 - (37). Saber, M. (2018). L'évaluation des risques : apport de la VaR par rapport au stress test. *Revue Du Contrôle de La Comptabilité et de l'Audit*, 6, 387–403. issn: 2550-469X
 - (38). Said, A., Lahoucine, O., & Btissam, el ghazi. (2017). Pilotage de la performance durable: nouveau champs d'application du controle de gestion. *Finance & Finance Internationale*, 7, 1–14.
 - (39). Saulquin, J., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue Des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 1(223).
 - (40). Savoie-zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches Qualitatives*, 5, 99–111.
 - (41). Sponem, S., & Lambert, C. (2010). Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. In *Comptabilité - Contrôle - Audit* (Vol. 1 tome 16).
 - (42). 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.