

Communication à la 4^{èmes} Journée d'Études Africaines en Comptabilité et Contrôle (JEACC) - 12 et 13 décembre 2019 - Abidjan (Côte d'Ivoire)

L'INSTRUMENTATION DU CONTROLE DE GESTION DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES (SFD) AU TOGO

Management control instrumentation in Togolese Decentralized Financial Systems (DFS)

¹**Kangni KUEVIAKOE**

Master-sciences de gestion, Université de Kara-Togo

E-mail : kangnikuek@gmail.com

²**Messah Y. KOUNETSRON**

Maître de Conférences Agrégé, Université de Lomé-TOGO

E-mail : messahyao@gmail.com

Résumé : L'étude réalisée a pour objectif d'analyser le contrôle de gestion en termes d'instruments dans les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) Togolais. Suivant une approche qualitative, cinq (5) cas de SFD ont été abordés. Il ressort de l'étude que les SFD disposent des outils spécifiques que sont les règles et les statuts, les outils administratifs et d'exploitation qui se résument respectivement à des procédures et des systèmes d'information et de gestion. Ces SFD recourent plus aux outils classiques de contrôle de gestion qui trouvent leurs existences à travers une comptabilité générale, des plans opérationnels et stratégiques, des budgets prévisionnels et leurs suivis, le reporting, les ratios, le benchmarking ouvert. Les SFD dans lesquels l'instrumentation est développée disposent de plus du budget spécifique, du tableau de bord de gestion qui reste à améliorer. Dans les autres SFD, il fait l'objet de difficulté d'usage, de tenu et aussi d'incompréhension. De plus, la mise en place des outils de contrôle de gestion est tributaire de certains facteurs de contingence tels que la « taille » et « l'âge ». Enfin, toutes les SFD abordés ne présentent que des caractéristiques des entreprises en phase de croissance.

Mots clés : Instrumentation, contrôle de gestion, services financiers, systèmes financiers décentralisés.

Abstract : The purpose of the study is to analyze the management control in terms of instruments in Togolese decentralized financial systems (DFS). Following a qualitative approach, five (5) cases of SFD were discussed. According to the study, the SFDs have the specific tools that are the rules and the statutes, the administrative and operating tools that are summarized respectively in procedures and information and management systems. These SFDs resort more to the traditional tools of management control that find their existence through a general ledger, operational and strategic plans, forecast budgets and their follow-ups, reporting, ratios, open benchmarking. The SFDs in which the instrumentation is developed also have the specific budget, the management dashboard which remains to be improved. In other SFDs, it is difficult to use, kept and also misunderstood. In addition, the implementation of management control tools is dependent on certain contingency factors such as "size" and "age". Finally, all the SFDs discussed only present characteristics of the companies in the growth phase.

Keywords: Instrumentation, management control, financial services, decentralized financial systems.

Introduction

Le contrôle de gestion, né du besoin de piloter efficacement les organisations qualifiées de complexes (grandes firmes américaines) où il faut anticiper sur les événements, influencer les comportements des acteurs pour la survie de l'entreprise, s'exerce également dans les petites entreprises (Bouquin, 2005). C'est un outil qui mesure la performance et contribue à l'atteinte des objectifs fixés. Elle montre son importance dans toutes les entreprises y compris les entreprises dites de services présentant des caractéristiques spécifiques.

En effet, les études sur le contrôle de gestion sont de plus en plus multiples et menées dans plusieurs secteurs d'activités. Nous pouvons relever d'une part les travaux de Nobre (2001) ; Condor (2012) ; Meyssonier (2015a et b) ; Berbelvien & Meyssonier (2016) ; Nobre & Zawadzki (2017) et d'autres part ceux de Bampoky & Meyssonier (2012) ; Ngongang (2010, 2013) ; Bigou-Laré & Kounetsron (2016) ; Ngantchou (2016) ; Gondo (2017) et de Meyssonier & Awaleh Osman (2018). Dans l'ensemble, ces travaux ont porté sur plusieurs entreprises avec des approches théoriques et résultats variés. Le secteur de la microfinance revêt une spécificité (finance de proximité). Elle est du ressort des entreprises de service à caractère financier dont pour la plupart des catégories, les clients sont tous des membres ou sociétaires et détiennent au moins une part du capital. Bien que des travaux aient porté sur le contrôle de gestion des secteurs financiers dont l'assurance et les banques (Batac & Maymo (2009) ; Marsal (2011) ; Cappelletti & Nicolas (2014) ; Callandret-Bigot ; Bonet, & al. (2014) ; Meyssonier & Awaleh Osman (2018)) ou sur les services uniquement dont les cabinets d'expertise comptable (Meyssonier (2011, 2012) ; Ndao & Charles-Cargnello (2015)) ; ils ont peu abordé les systèmes financiers décentralisés (SFD) dont l'activité est tout aussi exposé à divers risques. Toutefois, les travaux ayant abordés les systèmes décentralisés n'ont étudiés que les pratiques démocratiques (Caire, 2010) ; les innovations de produits et de services et sur la gouvernance (Richez-Battesti, Gianfaldoni, Gloukoviezoff, & Alcaras, 2006) et sur la performance d'une coopérative via l'orientation-marché, la position concurrentielle et la loyauté (Cote & Belhouari, 2009). Seule l'étude de Marsal (2011) a abordé l'axe contrôle mais en mettant l'accent sur les pratiques managériales existantes.

Il y a lieu de constater d'après notre connaissance que peu d'études sur le contrôle de gestion portent sur ce secteur financier. Notre travail s'inscrivant dans l'approche instrumentale du contrôle de gestion se veut d'apporter une contribution à la connaissance scientifique en matière d'instrumentation du contrôle de gestion dans les SFD.

Au Togo, l'évolution de ce secteur d'activité entre les années 2012, 2013 et 2014 s'est marquée par quelques crises qualifiées de « crise de microfinance » (Epargne Sans Frontière & Microfinance in crisis, 2014) dû aux problèmes d'inefficacité, d'inefficience, de comportement opportuniste, de mauvaise gestion qui ont entraînés de mauvais rendement et conduit certains à la faillite. Fort de ces observations, de l'importance que prennent ces institutions dans l'économie¹, de l'actualité des travaux s'orientant de plus en plus sur le contrôle de gestion sectoriel et sur ces types d'organisations (Associations, Coopératives, Mutuelles, Fondations)² ; nous cherchons à répondre à cette question principale : comment le contrôle de gestion se traduit

¹ En France par exemple, ce secteur en 2015 contribuait jusqu'à 10% du PIB et près de 12,7 % des emplois privés (enquête du ministère de l'économie et des finances Française, 2016).

² En référence à l'appel à communication sur le contrôle de gestion sectoriel organisé par L'AFC, ACCRA (Lundi 18 mars 2019, IAE Dijon) et à la 10^{ème} Journée d'Etude en Contrôle de Gestion consacrée au thème « contrôle de gestion des organisations à but non lucratif (Associations, Coopératives, Mutuelles, Fondations) du 2 Février 2018 à l'IAE de Tours.

en termes d'instruments dans les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) au Togo ? De façons spécifiques : Quels sont les outils de contrôle que développent les SFD dans la gestion de leurs activités ? Lesquels parmi ces outils développés relèvent des outils du contrôle de gestion ? Et quel est le degré d'instrumentation du contrôle de gestion dans les SFD ?

Ce travail est subdivisé en deux grandes parties : Dans la première partie, nous présenterons une synthèse des travaux antérieurs et dans la deuxième partie, nous exposerons la méthodologie utilisée, les cas de SFD étudiés, les résultats suivis des discussions.

I. SYNTHÈSE DES TRAVAUX ANTERIEURS

1. Conceptualisation

En tant que composants des organisations, les systèmes de contrôle de gestion à travers certains outils tels que la comptabilité, les budgets, la comptabilité analytique, la planification reporting, les tableaux de bord, occupent une place majeure et sont garants de la performance, permettent la mise en œuvre de la stratégie tout en assurant la maîtrise des coûts (Dangereux, Chapellier, & Villesèque-Bubus, 2016). L'outil en soit même comme le précise Nobre (2001,b), est un construit dont les formalisations sont comptables, financières, quantitatives ou qualitatives. Ils sont en effet « *une réponse à la complexité* » (Nobre, 2001,b). Cette complexité se situe dans les différentes dimensions constituant cet outil. Bernard (2010) ajoute que l'outil peut être simple dans le sens de la facilité d'utilisation ou peu sophistiqué sans pour autant perdre sa pertinence. L'outil de gestion est ainsi vu comme une « *formalisation de l'activité organisée* » (Moison, 1997). David (1996) le considère comme tout dispositif formalisé permettant l'action organisée. Ils sont inventés pour satisfaire les besoins de leurs concepteurs (Levant et De La Villarmois, 2001). On peut donc définir les *outils du contrôle de gestion* (plans, budgets, contrôle budgétaire, tableaux de bord) comme des instruments utilisés par les managers afin de mettre sous contrôle les activités des entreprises. « L'instrument » de contrôle de gestion est aussi appelé « outil » de contrôle de gestion et nous considérons l'instrumentation comme « *l'action de fournir des outils, méthodes et techniques mais aussi des modes de management (comme des indicateurs, plan d'actions, outils et méthodes de motivation, de pilotage des compétences....)* » (Gilbert, 1998, p.24)³. La notion de degré d'instrumentation s'entend par « *l'intensité de l'utilisation d'outils formalisés permettant l'analyse puis la prise de décision* » (Nobre, Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME, 2001). Le degré peut être « élevé ou faible » (Berland & Yves De Ronge, 2013). Dans notre cas précis, l'usage de l'outil est soit développé ou non et seul l'utilisation ou non du tableau de bord nous permet de caractériser le degré d'instrumentation élevé ou faible.

Le contrôle de gestion ne serait être limité uniquement à sa dimension formelle (outil formel). Il est également un langage (Burlaud et Simon, 2006) qui permet d'orienter les comportements pour atteindre les objectifs stratégiques. C'est pour quoi Chatelain-Ponroy (2010) le définit comme « *un ensemble d'outils et un système de cohésion organisationnelle* » in (Chanegrih, 2012). Dans ce travail, le contrôle de gestion est vu comme « *un ensemble d'artefacts formels et informels et de processus conçus pour influencer le comportement des membres d'une structure et de produire des informations sur les processus organisationnels et les performances* » (Mayeglé & Ngo Nguidjol, 2017).

³ Gilbert P. « *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion science humaine* », Economica, 1998, 149 p, p.24.

2. Les aspects du contrôle de gestion dans les systèmes financiers

Etudier le contrôle de gestion des services, c'est aborder un vaste champ compte tenu de ses caractéristiques. Certains auteurs montrent que si le contrôle de gestion n'est pas aussi développé dans les entreprises de services, cela s'explique par le fait que l'industrie de services a connu moins de concurrence et donc moins contrainte à développer des outils de contrôle (Ashton, Hopper, et Scapens, 1995 ; Kaplan et Norton, 1996 ; Kaplan et Atkinson, 1998) en comparaison au secteur industriel qui a été stimulé par une forte concurrence, une série d'innovations et de nouveaux modes de travail (Johnson et Kaplan, 1991 ; Loft, 1995 ; Drucker, 1993 ; Anderson et Mc Adam, 2004). Cependant, les écrits d'un certain nombre d'auteur ont enrichi la littérature sur le contrôle de gestion des services (banques, assurances, cabinets).

Callendret-Bigot & al. (2014) orientent leur étude sur l'évolution du métier du contrôleur de gestion et les outils du contrôle de gestion bancaire pour montrer comment les banques ont adapté leur modèle de gestion aux profonds bouleversements du secteur. Ils montrent que c'est au début des années 80 que le département de contrôle de gestion est apparu dans les établissements de crédit, mais avec des difficultés notamment liées à la traduction erronée donnée au terme « control » (l'équivalence de « contrôle » en français qu'il faut comprendre de « maîtrise »). Quant aux tableaux de bord de gestion sur lequel ils ont mis l'accent, leur présentation et leur contenu se sont améliorés et intègrent à la fois des indicateurs financiers, non financiers, quantitatifs et qualitatifs. Pour d'autres, la coordination est aussi importante dans les banques afin d'assurer une efficacité. À ce sujet, Batac & Maymo (2009) montrent qu'en milieu bancaire le CBM (en français : « management à base de convention ») est un outil de contrôle et de recherche d'efficacité dans les processus par une attention accrue accordée à la coordination. Il est une forme évoluée d'audit organisationnel qui intègre et approfondit l'étude des interactions et peut être mobilisé comme un outil de contrôle ponctuel ou de pilotage permettant le suivi et la mise en œuvre des améliorations.

Les travaux de Meyssonier (2012) ont permis d'identifier des instruments de contrôle de gestion développés dans les entreprises de services. Puisque la plupart de ces entreprises sont organisées en réseaux d'unités, il est constaté que ces unités de base ne sont pas similaires quant à leur productivité (*outputs* et *inputs*). Il est alors possible de mettre en œuvre la méthode DEA (*Data Envelopment Analysis*) ou méthode de programmation linéaire pour mesurer la productivité de ces différentes unités sur le terrain (représentant les agences, magasins ou bureaux). Connaissant les bonnes unités et les unités plus critiques (de La Villarmois, 1999), on peut même combiner des mesures de la performance « opérationnelle » fondée sur la bonne utilisation des ressources dans la production et une performance « financière » attachée aux coûts et aux marges des activités (Deville et Leleu, 2010). Le *benchmarking* est aussi utilisé pour identifier les meilleures pratiques et de donner les moyens aux unités les moins performantes. L'outil de mesure *Servqual* permet d'évaluer la satisfaction du client. Pour certains auteurs, la mesure de la qualité peut sembler un outil relevant plus du marketing, mais également du contrôle de gestion (Meyssonier, 2012) puisqu'il y a un lien entre la valeur perçue par le client et les coûts engagés par l'entreprise (Ducrocq, Gervais, & Herria, (2001) ; Meyssonier (2012)). Certains outils comme le *target costing* sont utilisés dans ce sens (Meyssonier, 2001). En fin le *balanced scorecard* (Kaplan, 2009), tableau de bord stratégique multi dimensionnel regroupant divers indicateurs (aspects financiers ; commerciaux et de satisfaction du client ; relatifs aux processus de transformation et à la chaîne de valeur ; liés aux connaissances et aux savoirs faire) est au cœur du pilotage de la performance des services. Ce que nous montre Ducrocq & al. (2001), que le tableau de bord reste l'outil de gestion de la direction générale (94.5%), de la direction financière (82.4%) et des responsables fonctionnels (68.1%). Les chefs de services en font peu d'usage. Ndao & Charles-Cargnello (2015) orientent

leur études avec pour objectif d'étudier les facteurs explicatifs d'une faible adoption des outils de contrôle de gestion dans les cabinets d'expertise comptable. Ils montrent que le contrôle budgétaire, le reporting trimestriel, la performance commerciale suivie mensuellement avec les entrées et les sorties de clients sont plus développés dans les cabinets de grande taille. Dans les cabinets de petite taille, sont identifiés des outils formalisés, mais aussi des outils informels. Les outils formels sont le planning trimestriel permettant de vérifier l'atteinte des objectifs, l'évolution du volume des heures est suivie régulièrement en analysant par dossier le volume des honoraires facturés par rapport au temps passé par le collaborateur et les entrées de clients sont suivies de manière informelle. Les autres modes de contrôle informels dans ces cabinets sont la sélection, le recrutement, la formation, la socialisation. L'analyse ressort que les cabinets de petite taille ont une faible instrumentation, ce qui concorde avec les observations de Nobre (2001) que la taille des organisations peut constituer une contrainte au développement d'outils de contrôle de gestion.

Bampoky & Meyssonier (2012) ont contribué à mieux connaître la réalité des entreprises des pays du Sud en matière d'instrumentation du contrôle de gestion. Restant dans un contexte Sénégalais, une étude exploratoire a porté sur 5 secteurs économiques (l'immobilier, banque, l'agro-alimentaire, télécommunication, savonnerie) et une confirmation sur 130 répondant au questionnaire. Ils montrent que les outils d'aide à la décision et les dispositifs d'orientation des comportements sont fortement développés dans les grandes entreprises, filiales de firmes multinationales (banque, télécommunication, agro-alimentaire...), il existe un faible développement de l'instrumentation du contrôle avec un peu moins de rigidité dans les moyennes entreprises (banque) et le contrôle de gestion formalisé est peu présent dans les entreprises locales. De plus, l'élément majeur de la mise en œuvre du contrôle de gestion est la distinction entre les filiales de firmes multinationales, les entreprises publiques, parapubliques et les entreprises privées sénégalaises familiales ou non. Dans les filiales de firmes multinationales, il y a un contrôle managérial avec une instrumentation développée au niveau opérationnel et une acculturation des managers dans une démarche de formation et de développement des capacités des acteurs. Dans les entreprises publiques ou parapubliques, le contrôle est financier, procédural (les règles, manuels de procédures), des calculs des coûts peu développés et des budgets pesants. Dans les entreprises locales, le pilotage de la performance se fait par la supervision du chef d'entreprise et des membres de famille. La culture nationale, les traditions ethniques et les relations interpersonnelles jouent un rôle déterminant. La planification stratégique est la plupart des temps inexistante et l'instrumentation de gestion peu développée. Ce qui n'est pas loin des conclusions de Meyssonier & Awaleh Osman (2018).

D'autres auteurs penchent leur réflexion sur « l'assurance » (Cappelletti & Dufour, 2014), un secteur peu étudié en management et contrôle. Cappelletti & Dufour (2014) démontrent l'intérêt d'une étude plus approfondie du contrôle de gestion socio-économique dans le secteur financier (assurance). Ainsi les auteurs ont procédé d'abord par une série de diagnostics permettant de cibler les zones de dysfonctionnements à réduire pour la réussite du contrôle de gestion, de dresser une analyse permettant de connaître les courtiers quant à leurs connaissances et maîtrise d'activité commerciale et enfin une analyse permettant de dresser les profils de courtiers (*courtiers dits généralistes, courtiers de niche, courtiers de masse et courtiers distributeurs de produits complexes*). Un certain nombre d'indicateurs mis en place pour mesurer la performance de chaque courtier : indicateurs financiers pour connaître le résultat (*taux de croissance du chiffre d'affaires, rentabilité*), indicateurs commerciaux pour connaître le potentiel (*croissance du portefeuille, nouveaux contrats*) et indicateurs comportementaux (*degré de professionnalisme et implication partenariale*). Suite à une analyse croisant les indicateurs qualitatifs et quantitatifs, les résultats montrent que les courtiers de niche et les courtiers vendeurs de produits complexes sont plus rentables que les autres et que leur

performance durable (*sur une période de 3 ans*) est plus liée à la manière de travailler qu'à la nature même des produits vendus (efficacité commerciale et meilleurs résultats financiers). L'apport des critères qualitatifs dans l'implantation du contrôle de gestion sur la base des critères financiers et commerciaux a permis de montrer l'importance de leur performance qui est plus élevée, durable dans le temps du fait d'une meilleure implication partenariale et d'un degré de professionnalisme plus élevé. En outre, l'implantation du contrôle de gestion a permis de redéployer les budgets commerciaux et services additionnels vers les courtiers les plus efficaces commercialement et qualitativement. Les auteurs précisent qu'il est primordial de tenir compte de plusieurs facteurs dans le contrôle conduisant à la performance d'une organisation. Ils démontrent d'une part que l'étude des coûts et performances cachés dans le domaine des services financiers impliquent d'une part de ne pas concentrer uniquement l'attention sur les indicateurs purement financiers et que d'autre part les indicateurs de mesure de la performance commerciale doivent être explicités à la lumière d'indicateurs comportementaux contribuant à décrire l'environnement de travail ; et d'autre part que la qualité du service financier fourni dépend autant du degré de professionnalisme du courtier et de son implication de long terme dans une stratégie de partenariat.

3. contrôle de gestion dans les systèmes financiers décentralisés (SFD)

S'il est courant d'étudier le contrôle de gestion dans les systèmes financiers pour enrichir la littérature, les travaux sur le contrôle de gestion des SFD sont du moins à compter au bout du doigt. Les quelques travaux sur les SFD jusqu'alors abordent des problèmes autres que le contrôle de gestion. Caire (2010) étudie les pratiques démocratiques des banques coopératives en décrivant le déroulement de deux assemblées générales de caisses locales. D'autres réfléchissent sur les innovations de produits et de services et sur la gouvernance dans les banques coopératives (Richez-Battesti, Gianfaldoni, Gloukoviezoff, & Alcaras, 2006) ; ou même en expliquant la performance d'une coopérative via l'orientation-marché, la position concurrentielle, la loyauté (Cote & Belhouari, 2009). Si l'on part sur la base que dans les firmes décentralisées la connaissance sur le contrôle de gestion est réduite, alors les modes de contrôle que l'on devrait y trouver seraient plutôt ceux concernant les résultats, les outputs ou le contrôle mutuel (Marsal, 2011). Marsal (2011), à partir d'une grille de lecture de la théorie de l'architecture organisationnelle (AO) à comparer les pratiques managériales existantes dans plusieurs banques françaises. L'analyse a plus particulièrement portée sur le pouvoir de délégation et le système de contrôle auprès de 72 responsables d'agence dans 29 établissements différents. L'analyse laisse apparaître des similarités, mais aussi des différences significatives sur trois axes : les délégations accordées, le système de rémunération et le système d'évaluation des performances. Il est remarqué que les banques coopératives accordent plus d'autonomie au niveau de la délégation en matière de crédit et de gestion du personnel. La contrepartie de cette délégation consiste en effet en un contrôle accru des résultats obtenus par les responsables d'agence (en particulier les résultats financiers) et moins sur la façon dont ils les obtiennent (le respect des procédures). Les résultats laissent voire également une pression commerciale plus forte dans les banques SA. Cette pression se traduit à la fois par la fréquence des opérations spécifiques et celle des tableaux de bord à compléter. De plus, les banques coopératives font l'objet d'une pression financière plus forte. Comparativement aux banques SA, qui sont centralisées, et qui axent davantage leurs contrôles et leurs standards de performance sur les comportements des salariés (procédures, résultats commerciaux) que sur les conséquences de leurs actions (maîtrise des risques, résultats financiers).

Il semble que le phénomène n'est pas le même en ce qui concerne les SFD qui offrent à toutes les couches sociales l'inclusion financière. La rareté des travaux sur le contrôle de gestion des SFD en fait sa preuve compte tenue de la faiblesse de la littérature à ce sujet.

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE ET RESULTATS

1. Méthodologie suivie

Dans l'optique d'atteindre nos objectifs, nous avons privilégié une approche qualitative appuyée par des études de cas avec un positionnement interprétativiste. Un tel choix s'explique par la rareté des travaux en contrôle de gestion des SFD et la particularité de la méthodologie qui nous permet d'obtenir une bonne compréhension du concept étudié (Gavard-Perret et al, 2012). La démarche qualitative nous permet de recourir à la fois des données de discours (Silverman, 2006)⁴ et d'être en contact direct avec les enquêtés (Dumez, 2011) ; tel est sa particularité. Les « études de cas » puisque nous cherchons à montrer la diversité des outils de contrôle au sein des SFD de la ville de Kara (deuxième ville du Togo). Dans ce type de méthode, « *il ne s'agit pas d'étudier un cas, mais les phénomènes et processus qu'il permet de mettre en évidence* » (Ayerbe & Missonier, 2007, p. 43) et le choix du cas repose avant tout sur la capacité potentielle à en tirer des enseignements riches (Stake, 1994).

Notre échantillon est constitué de 5 SFD (tableau 1). Le recueil des données s'est effectué grâce à la réalisation des entretiens semi-directifs (tableau 2). Ces entretiens nous ont permis de « *recueillir des témoignages détaillés et individualisés afin de comprendre les logiques qui sous-tendent les pratiques, en provoquant chez les enquêtés la production de réponses à des questions précises* » (Couvreur & Lehuède, 2002). Ils se sont déroulés face à face avec les acteurs principaux des SFD (contrôleur interne, directeur, comptable, responsable d'exploitation) entre les mois de Septembre, octobre et Novembre 2018 et ont fait l'objet d'enregistrement avec une durée moyenne de 51 minutes (soit 07 entretiens au total). Nous nous sommes muni d'un guide d'entretien comprenant des questions touchant les caractéristiques de l'entreprise, l'organisation et fonctionnement, le contrôle des activités et les outils de contrôle de gestion. Par la suite, nos données enregistrées ont fait l'objet de retranscription, d'un traitement minutieux suivant une analyse de contenu manuelle, basée à la fois sur la thématique ainsi que sur des verbatim (l'expression des interviewés) au sens de (Suzanne, 2006).

Tableau 1: Présentation des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) étudiés

SFD Eléments	A	B	C	D	E
Date de création	6 Oct. 2007	19 Juin 2008	Sept. 2008	En 2008	23 Oct. 2009
Statut juridique	Mutuelle	Coopérative	Mutuelle	Mutuelle	Mutuelle
Année d'existence	11 ans	10 ans	10 ans	10 ans	9 ans
Capital social (1)	61.698.000	114.471.000	12.000.000	25.000.000	11.906.000
Domaine d'activité	Epargne-Crédit	Epargne-Crédit	Epargne-Crédit	Epargne-Crédit	Epargne-Crédit
Nombre de salariés	29	85	12	20	16
Encours de crédit (2)	556.051.000	1.106.827.735	-	-	-
Encours d'épargne (3)	412.585.000	461.220.360	-	-	-

Source : Par nos soins, Novembre 2018

- (1) Le capital social est appelé fonds propre constitué de l'ensemble des parts social des membres et aussi d'excédent brut d'exploitation ;
- (2) et (3) constituent le chiffre d'affaires.

⁴ Silverman, D. (2006). Interpreting qualitative data, 3ème édition, London : Sage Publications.

Tableau 2: Tableau des entretiens

SFD	Personnes interrogées	Durée d'entretien	Date d'entretien	Type d'entretien
A	Directeur	1 heure 33 minutes	29 Août et le 07 Septembre 2018	Face à face
B	Responsable service d'exploitation	1 heure 26 minutes	08 septembre 2018	Face à face
	contrôleur interne			
C	Responsable service d'exploitation	1 heure 15	18 septembre 2018	Face à face
D	Directeur	35 minutes	06 Novembre 2018	Face à face
	Contrôleur interne	25 minutes		
E	Directeur/comptable	50 minutes	09 Novembre 2018	Face à face
5 SFD	7 entretiens	5 heures 59 minutes		

Source : Par nos soins, Novembre 2018.

2. Résultats

2.1. Les outils de contrôle identifiés dans les SFD

2.1.1. Les règles et les statuts

Tous les SFD disposent des règles et des statuts qui constituent les premiers outils. Ce sont ces statuts qui fixent les règles de fonctionnement et renseignent les membres sur leurs droits et obligations. C'est le cas d'un directeur qui nous explique leur portés : « *En plus, nous disposons nous même des statuts et règles qui mentionnent les conditions d'adhésion, les élections des membres d'organes et tout ceci pour un bon fonctionnement* » (Directeur SFD-A).

2.1.2. Les outils administratifs et les outils d'exploitation

Compte tenu de leurs multi-services, les SFD utilisent des outils de nature spécifique à des fins de contrôle, de preuve et de gestion de risque. Les SFD mentionnent l'utilisation des manuels de procédures de gestion administrative financière et comptable, de gestion des ressources humaines qui renseignent sur tous les processus des opérations. Un des directeurs énonce ceci : « *Nous disposons des outils comme ceux de la gestion administrative et d'exploitation. Les outils administratifs sont composés du manuel de gestion administratif financier comptable et gestion de RH qui renseignent sur les processus des opérations. La politique de crédit qui inclut les procédures d'octroi de crédit, la politique d'épargne qui renseigne sur les différents type d'épargne (DAT, compte bloqué) et leur rémunération ; le manuel de collecte et contrôle de tontine ; le manuel de gestion des risques ; le manuel de contrôle interne qui reprend à lui seul les grands points de contrôle de toutes les procédures énumérées : contrôle de l'organisation de l'AG et des différents dispositifs qui concourent au bon fonctionnement de la structure* » (Directeur SFD-A). Quant aux outils d'exploitation, ils constituent la base de données ou d'information des SFD. Vu le développement de la technologie et de l'information, tous les dirigeants ont affirmé avoir laissé quelques méthodes de gestion manuelle et adopté des outils d'exploitation de gestion informatisée. Ces outils d'exploitation utilisés sont de deux types : le PERFECT et MICROFINA. À propos de ces outils, des dirigeants ont eu à s'exprimer : « *Nos outils d'exploitation sont entre autre le système d'information de gestion « MICROFINA » qui*

gère la comptabilité, les crédits et leurs situations (crédit octroyé-remboursé, encours de crédit et crédit retard), la micro-tontine (gestion des tontines), gestion de la paie (rémunération des employés, état des salaires), l'enregistrement des données.» (Directeur SFD-A). De plus, un des SFD a digitalisé son système d'encaissement des fonds tontine via une application mobile qui permet un gain du temps et facilite les opérations sur le terrain. « Nous disposons aussi d'une application « tontine mobile » qui s'utilise via smart phone sur le terrain. Il permet à nos agents commerciaux de collecter les fonds tontine, de créditer immédiatement les comptes clients qui sont ensuite transférés à la caisse pour traitement». (Directeur SFD-C).

2.1.3. La comptabilité générale

Elle sert à l'enregistrement et le suivi des opérations, de rapprochement des comptes, la production des états financiers annuels. Un des responsables-SFD a insisté sur le pourquoi de l'usage de la comptabilité comme outil de contrôle : *« Nous disposons d'une comptabilité de gestion informatisée qui traite nos informations. Elle s'occupe de la finance, enregistre les opérations au jour le jour, fourni les statistiques, les états financiers et fait l'analyse financière ainsi que le suivi budgétaire »* (Responsable d'exploitation SFD-B). Celle-ci s'est améliorée et a supplanté la gestion manuelle (utilisation des journaux manuels), ensuite l'usage du tableur Excel. C'est à partir de leur 2^{ième} et 3^{ième} année que la plupart des SFD ont informatisés leur comptabilité comme l'explique le directeur SFD-A : *« En début de nos activités, nous tenions un système de gestion manuelle (inclut la comptabilité, la caisse), après nous nous sommes tournés vers l'outil Excel. En 2010, avec l'augmentation des nos opérations et de nos clients, nous avons décidé d'acquérir un outil de gestion efficace. Le choix est porté sur MICROFINA (opération de caisse, de crédit, de comptabilité, tontine, fermeture de caisse). Sa souplesse nous aide à vite positionner le compte d'un nouveau client à qui on a accordé du crédit. Avant de l'acquérir, le choix s'opérait entre PERFECT qui était plus utilisé que MICROFINA. Les deux offraient une même satisfaction mais à différent coût (PERFECT = 11.000.000 contre MICROFINA = 6.000.000). De plus ce dernier nous aide à mieux gérer nos opérations et même celles secondaires (crédit FNFI) »* (Directeur SFD-A).

2.1.4. Les plans

Les SFD utilisent deux types de plan : le plan quinquennal et le plan triennal. Le plan quinquennal est établi pour une période de cinq (5) ans et prend en compte les grandes orientations et le devenir de celui-ci, ses axes de développement, ses projets de diversification et de décentralisation, de création de nouveaux point de caisse. Le plan d'affaires triennales (3 ans) prend en compte les budgets qui ont une dimension annuelle. Ce plan décline les objectifs et les ressources nécessaires pour la réalisation des activités. Un directeur s'exprime mieux : *« Celui-ci nous montre comment notre institution se développe, quelle capacité nous avons et nous permet d'investir. Par exemple, dans notre plan d'affaire 2012-2014, nous avons prévu investir dans l'acquisition d'un terrain et qui s'est réalisé en 2014. Dans le plan d'affaire 2015-2017, nous avons prévu investir dans la construction de notre siège et qui s'est concrétisé en 2016. La construction d'une nouvelle agence est en prévision également.»*. (Directeur SFD-A).

2.1.5. Les budgets

Les budgets sont pour la plupart général, simple et s'élaborent sur la base des habitudes, expériences et exercices passés. Les budgets sont mises en œuvre chaque année sur la base du plan d'affaires triennale. Un directeur précise le processus de budgétisation : *« Avant la fin de l'année, nous chiffrons tous nos besoin dans un tableau simplifié en produit et charge et qui nous sert de feuille de route. Les prévisions sont faites compte tenu des exercices et expériences*

passées » (Directeur SFD-B). Le suivi se fait en comparant les réalisations aux prévisions tout en dégageant des écarts dans l'optique de les corriger comme nous l'explique un directeur : « *Le suivi de nos budgets est trimestriel en confrontant les réalisations aux prévisions pour dégager les écarts et les corriger. Nous faisons de notre mieux pour maîtriser les dépassements, mais il arrive des situations inattendues. C'est en fin d'année que nous faisons un bilan pour expliquer tous les écarts et prendre des mesures à venir* » (Directeur SFD-B). Dans la plupart des SFD, ces budgets s'élaborent avec la direction et les services opérationnels et fait l'objet de validation par le Conseil d'Administration. Dans d'autres, ils sont votés par le Président du Conseil d'Administration et certifié par la Direction Générale. Il est relevé trois types de budgets au sein des SFD de l'échantillon. « *Nos budgets sont de type fonctionnel détaillé en charge et produit de fonctionnement ; les budgets d'investissement (les acquisitions en immobilisations) et les budgets de trésorerie (les entrées et sorties)* » (Directeur SFD-D).

Un des responsables affirme également qu'un budget spécifique est alloué au service crédit en fonction des activités et des objectifs qui représentent une grande part pour la microfinance. « *Au sein de l'agence, un budget est spécialement alloué au service crédit en fonction de ces activités et objectifs attendus (crédit accordé, crédit recouvré, consommation)* » (Responsable d'exploitation SFD-C).

2.1.6. Le reporting

Dans certains SFD, le reporting journalier est exigé à chaque responsable de service qui doit être et transmis à la direction. Dans d'autres SFD, il est centré sur les entrées et sorties. Il touche plus la caisse vérifiant le solde de fin de journée. Un reporting trimestriel est également établi sous forme de statistique renseignant l'évolution de l'épargne, des encours de crédit ainsi que leur taux (remboursement et recouvrement), l'évolution du personnel, les ratios de performances ou prudentiels. « *Chaque fin de journée, tous les responsables de services doivent déposer leurs rapports avant de partir. C'est obligatoire et ceci nous permet de voir si nous sommes en mesure d'atteindre nos résultats* » (Directeur SFD-A).

2.1.7. Le tableau de bord

Il n'est pas utilisé dans tous les SFD même s'il semble être connu. Un responsable en fait l'exception, mais son usage se limite uniquement en termes de programme et de suivi d'activité. Un SFD l'utilise pour avoir un œil sur la santé financière de la structure : « *Le tableau de bord nous renseigne sur le niveau de liquidité (caisse-banque), sur les différents ratios (ratio de liquidité, de financement d'immobilisation, de limitation des crédits aux membres, d'abandon de crédit)* » (Directeur SFD-A). Un autre SFD précise la dimension temporelle et les acteurs qui font l'usage du tableau : « *Quant au tableau de bord, il est annuel et multiforme, seul le directeur et le responsable d'exploitation l'utilisent. Ceux-ci prennent en compte des aspects financiers (les crédits, les encours réel et restant de crédits) et certains ratios⁵ comme (le P.A.R⁶, le taux de remboursement, le taux de sortie de crédit, ratio prudentiel de la BCEAO)* » (Responsable d'exploitation SFD-C).

2.1.8. La balance âgée

Sa particularité est qu'elle liste l'ensemble des règlements attendus et permet d'anticiper les encaissements à venir et d'évaluer les délais moyens de retard tout en identifiant les clients qui représentent un risque. Au sein d'un SFD par exemple, l'utilisation de cet outil permet de

⁵ Voir en annexe le tableau des ratios

⁶ Le P.A.R à un jour est le rapport de crédit en retard d'un jour à l'encours total

connaître toutes les informations sur les crédits comme le fait savoir le directeur : « *la balance âgée est un outil qui nous permet d’orienter encore plus nos actions. Elle détail les encours de crédits, les crédits non encore échu, chaque catégorie de crédit avec ces dates d’échéance* » (Directeur SFD-A).

2.1.9. Le benchmarking ouvert

Certains SFD s’informent sur les stratégies ou plus précisément sur les procédures de crédit, d’épargne et de recouvrement d’autres SFD. « *Nous avons l’habitude de nous informer auprès d’une microfinance pour savoir comment elle traite ses crédits en retard de plus d’un an, les méthodes utilisées pour recouvrer ce crédit, c’est important de voir comment les autres font* » (Directeur SFD-E). De plus, tous les SFD reconnaissent lors de réunion de partenariat avoir discuté sur des sujets conditionnant leur pérennité. Les décisions et les mesures sont prises permettant de minimiser les risques de sur-crédit accordé à un seul client dans plus de deux SFD (lutter contre la cavalerie financière).

2.2. Les outils de contrôle des SFD s’identifiant aux outils du contrôle de gestion

Il s’agit maintenant de montrer parmi les outils de contrôle identifiés dans les SFD, les outils qui correspondent aux outils du contrôle de gestion. Le tableau suivant fait ressortir parmi les outils de contrôle utilisés par les SFD les outils qui correspondent aux outils de contrôle de gestion.

Tableau 3: Tableau récapitulatif des outils de contrôle des SFD correspondants aux outils du contrôle de gestion

Outil de contrôle de gestion	Outils de contrôle des SFD	Outil de contrôle des SFD correspondants aux outils du contrôle de gestion
<p>La comptabilité, le budget, le suivi budgétaire, le plan stratégique et opérationnel, le tableau de bord, le reporting, budget zéro, la comptabilité générale et analytique, le système d’information, Les indicateurs, l’analyse financière, les ratios, la qualité totale, la gestion par les activités ou management par activité (ABM), le Target costing, le Benchmarking, le tableau de bord prospectif [Rowe et al. (1994) cité par Abi Azar (2005) ; Fernandez et al. (1996) cité par Nobre (2001) ; Korib & Kerzabi (2015) ; Mayeglé & Ngo Nguidjol (2009, 2017)]</p>	<p>Les règlements intérieurs et les statuts-les outils administratifs (les manuels de procédures et de gestion)-les outils d’exploitation : « MICROFINA », « TONTINE MOBILE » La comptabilité générale-le plan d’affaire triennal et quinquennal Budget : Budget de fonctionnement, Budget de trésorerie, Budget d’acquisition-Suivi budgétaire trimestriel- Le tableau de bord- usage sous forme de prévision et pour le contrôle-le reporting-le benchmarking ouvert-les ratios-la balance âgée.</p>	<p>Les systèmes d’information de gestion (Microfina, Perfect et tontine mobile) La comptabilité générale, le plan d’affaire triennal et quinquennal, Les budgets-suivi budgétaire, Le tableau de bord simplifié à usage de prévision et de contrôle, le reporting, le benchmarking ouvert, les ratios.</p>

Source : issu de la littérature et par nos soins.

2.3. Degré d'instrumentation du contrôle de gestion dans les SFD

Le tableau suivant met en exergue le degré d'instrumentation du contrôle de gestion dans les SFD étudiés. Lorsque l'outil est utilisé, il est développé et non développé s'il n'est pas utilisé.

Tableau 4: Tableau indiquant le degré d'instrumentation du contrôle de gestion des SFD

SFD Outils	A	B	C	D	E
Comptabilité générale	Développé	Développé	Développé	Développé	Développé
Reporting	Développé	Développé	Développé	Développé	Développé
Plan d'affaire triennal-quinquennal	Développé	Développé	Développé	Développé	Développé
SIG ⁷	Très développé	Développé	Développé	Développé	Développé
Budget et contrôle budgétaire	Développé	Développé	Développé	Développé	Développé
Benchmarking	Développé	Développé	Développé	Développé	Développé
Ratios	Développé	Développé	Développé	Développé	Développé
Tableau de bord	Développé	Peu développé	Développé	Non développé	Non développé
Degré d'instrumentation	Elevé			Faible	

Source : par nos soins, Novembre 2018.

3. Discussion

Les résultats montrent dans un premier temps que les SFD disposent des outils spécifiques dont les règles et les statuts qui sont minutieusement consultés et respectés. Ils servent d'outils de contrôle organisationnel comme le montrent (Bampoky & Meyssonier (2012) ; Chiapello et Gilbert (2013)). Pour asseoir une bonne gestion ils recourent aux *outils administratifs* qui se résument en des manuels de procédures de gestion administrative, financière, comptable et GRH qui renseignent sur les processus des opérations. Ces outils se composent de la politique de crédit qui inclut les procédures d'octroi de crédit, la politique d'épargne et leur condition de rémunération ; le manuel de collecte et contrôle de tontine ; le manuel de gestion des risques et le manuel de contrôle interne. Les *outils d'exploitation* se résument en des systèmes d'information de gestion (MICROFINA, PERFECT et TONTINE MOBILE) qui servent de contrôle mais aussi gèrent les informations comptables, les crédits et leurs situations (crédit octroyé-remboursé, encours de crédit et retard). Ces systèmes d'information de gestion correspondent à des ERP⁸ que Callandret-Bigot & al. (2014) ont identifié dans les établissements bancaires qui servent de base de données pour le contrôle. Tous ces outils utilisés ont pour objectif de réguler les comportements des acteurs et minimiser les fraudes. Ils permettent aussi d'avoir une traçabilité des différentes opérations. Par ailleurs, certains SFD (A et B) recourent à la balance âgée comme outil de contrôle présentant une grande richesse en

⁷ Système d'information et de gestion

⁸ Ce sont des applications développées par l'industrie informatique. Il s'agit des progiciels de gestion intégrée constituant un formidable outil de contrôle de gestion. Ils servent de collecte et stockage de l'information, en permettant leur actualisation rapide, l'édition automatique d'états de suivi (tableaux de bord) et l'accélération des procédures de feed-back (Meyssonier & Pourtier, 2006).

information sur leurs activités clés. Bien qu'important, ces outils ne sont pas suffisants à ces institutions pour asseoir un contrôle de gestion.

Les outils en référence aux outils du contrôle de gestion portent sur la comptabilité générale qui s'occupe de l'enregistrement et le traitement des données financières, les états financiers ainsi que le suivi budgétaire. Tous les SFD élaborent des plans qui sont d'une part opérationnels déclinant les objectifs à atteindre et stratégiques s'identifiant au plan quinquennal. Quant aux budgets, ils sont de façon générale et simplifiés (en produit et charge). Ces budgets servent de prévision, s'élaborent en tenant compte des habitudes, expériences/exercices passés. Ces derniers sont suivis trimestriellement en comparant les réalisations aux prévisions tout en dégagant des écarts pour des corrections. Seul le SFD-C alloue un budget spécifique à son service crédit et recouvrement. Véritable outil de prévision, ils sont souvent fonctionnel (déclinant les produits attendus au cours de l'exercice pour couvrir les charges d'exercice) ; de trésorerie (encaissement-décaissement) et d'investissement exprimant les besoins en immobilisation. Le reporting interne est pratiqué avec des dimensions temporelles différentes. Il est à la fois journalier, centré sur les entrées et sorties de fonds. Le reporting trimestriel renseigne les statistiques d'évolution du SFD (épargne, encours de crédit, évolution du personnel, ratios de performances).

L'outil de pilotage à vue qu'est le tableau de bord n'est pas tellement répandu, seulement 3 sur 5 SFD ont mentionnés son utilisation, mais reste limité. Dans les SFD (B, D et E), il fait l'objet de difficulté d'usage, de tenu et aussi d'incompréhension. Dans le SFD-B, il sert juste de programme d'activité et de suivi. Par contre, dans les SFD (A et C), il est annuel et multiforme, permet d'avoir un œil sur la santé financière de la structure. Il prend en compte des indicateurs financiers et renseigne certains ratios comme (le P.A.R⁹, le taux de remboursement, le taux de sortie de crédit, ratio prudentiel de la BCEAO¹⁰). Les acteurs qui en font usage sont uniquement deux responsables d'exploitation et directeur. Cet outil devrait normalement être utilisé par tous les acteurs impliqués dans la stratégie du SFD et en retour en faire une diffusion auprès des acteurs opérationnels ; ce qui n'est pas le cas. Nos conclusions corroborent avec celles de Ducrocq & al. (2001) pour qui le tableau de bord est l'outil de gestion des directions générales et financières, des responsables fonctionnels et que les chefs de services en font peu d'usage.

Loin d'être en marge de la recherche des performances, tous les SFD trouvent des solutions à quelques-uns de leurs problèmes lors des réunions avec leurs paires. Le benchmarking est pratiqué par les SFD de manière « ouverte » les permettant de bénéficier en information. Lors de ces réunions, ces dernières réfléchissent sur des stratégies à mettre en place pour lutter contre la « cavalerie financière¹¹ ». Ce type de benchmarking « ouvert » s'identifie à ce que Ducrocq & al. (2001) qualifient de « participation à des clubs de benchmarking » à laquelle s'adonnent le secteur banque et assurance. Nos résultats concordent avec les conclusions de Meyssonier (2012) qui trouve que le benchmarking est plus utilisé dans les activités de services et commerciales.

Globalement, tels sont les différents outils qui traduisent le contrôle de gestion au sein des SFD de l'échantillon étudié. Ces outils correspondent également à ceux trouvés par Gondo (2017). Cependant, tous les outils du contrôle de gestion n'apparaissent pas dans les SFD étudiés tels que *la comptabilité analytique, les indicateurs de performance qualitative, la gestion par les*

⁹ Le P.A.R à un jour est le rapport de crédit en retard d'un jour à l'encours total

¹⁰ Ratio de liquidité, de financement d'immobilisation, de limitation des crédits aux membres, d'abandon de crédit...

¹¹ Le fait des clients de contracter du crédit dans plusieurs SFD et les réutiliser pour honorer leurs engagements dans les mêmes SFD.

activités ou management par activité (ABM), management à base de conventions (CBM)¹², le Target costing, le tableau de bord stratégique multi dimensionnel regroupant divers indicateurs (financiers ; commerciaux et de satisfaction du client ; relatifs aux processus internes; liés aux connaissances et aux savoir-faire). En effet, ces outils précités trouveraient plutôt leurs appropriations dans d'autres banques classiques comme le montre Callendret-Bigot & al. (2014). Cela revient à dire que le contrôle de gestion est peu instrumenté dans les SFD que dans les banques classiques qui pourtant sont dans les mêmes secteurs d'activité. Cette situation serait due au retard de développement des SFD, ou au secteur informel dans lequel ils ont pendant longtemps demeuré. Toutefois, au sein de l'échantillon de l'étude, le degré d'instrumentation du contrôle diffère d'un SFD à un autre.

Dans notre cas d'étude, le degré d'instrumentation est aussi facteur de l'âge, la taille et de la présence du service contrôle de gestion. Nous remarquons que tous les SFD sont créés presque dans les mêmes périodes sauf le SFD-A qui a un an de plus que B, C et D et deux ans de plus que E. Cette différence d'âge est tout à fait explicative puisque certains outils apparaissent plus et mieux développés dans le SFD-A que les autres, s'en suivent les SFD-B, C, D et E. De plus, la « taille » apparaît aussi comme un facteur expliquant le recours aux outils de contrôle de gestion. Cette situation est plus visible dans les SFD-A et B. La « présence d'un contrôleur » qui devrait jouer en faveur de l'instrumentation du contrôle au sein des SFD de notre échantillon n'est pas aussi très explicative. Le seul SFD-B qui dispose d'un service de contrôle n'est pas plus instrumenté, ou n'a pas d'autres outils que le SFD-A ou C. Cela revient à dire que ce service de contrôle se résume à un simple dispositif de sécurité. Eu égard à cette analyse, le degré d'instrumentation du contrôle de gestion diffère d'un SFD à un autre. Il est élevé dans les SFD-A, B et C et faible dans les autres (D et E).

L'étude contribue à identifier la phase de développement des SFD. À ce sujet, tous les SFD étudiés disposent des outils de contrôle formel. Ces SFD sont donc au préalable hors phase naissante caractérisée par une centralisation et des outils de contrôle informel. La phase de croissance qui est identifiée par l'augmentation des effectifs ou de la taille de la structure ou des activités, la mise en place des systèmes formels, l'usage d'une plus large palette d'outils de contrôle de gestion (Condor, 2012) correspond tout à fait aux caractéristiques des SFD de notre échantillon. Ceci dit, vu les outils de contrôle de gestion qui diffèrent d'un SFD à un autre, l'âge et la taille, les SFD de notre échantillon sont tous à l'étape de croissance.

¹² « Le CBM est un outil de contrôle et de recherche d'efficacité dans les processus par une attention accrue accordée à la coordination. Le CBM est cet outil de réglage pour identifier les sources de création et de destruction de valeur. L'enjeu est concret : limiter les irrationalités et codifier les comportements » (Batac & Maymo, 2009).

Tableau 5: Synthèse de l'instrumentation du contrôle de gestion dans les SFD

SFD Eléments	A	B	C	D	E
Acteurs de contrôle	Directeur	Directrice Contrôleurs interne	Directeur	Directeur	Directeur
Service contrôle	Absent	Existant	Absent	phase d'expérimentation	Absent
Système d'information et de gestion	Très développé	Développé	Développé	Développé	Développé
Tableau de bord	Développé	Peu développé	Développé	Non développé	Non développé
Degré d'instrumentation	Elevé			Faible	
Phase de cycle de vie des SFD	phase de croissance				

Source : par nos soins, Novembre 018.

Conclusion

L'objectif général de ce travail est d'analyser le contrôle de gestion en termes d'instruments dans les Systèmes Financiers Décentralisés Togolais. À travers une démarche qualitative, cinq (5) cas de SFD ont été abordé (mutuelles, coopératives de la Ville de Kara).

L'étude montre que ces SFD disposent d'un panel d'outils spécifiques qui s'assimilent à des outils de contrôle organisationnel et font plus recourent aux outils classiques leur permettant de gérer leurs activités, les différents risques et d'influer sur le comportement des acteurs. Ainsi, les SFD disposent au préalable des outils administratifs qui se traduisent par des règles et des statuts ; ensuite, des outils d'exploitation qui reposent sur des systèmes d'information et de gestion.

Les outils du contrôle de gestion ainsi identifiés et les plus utilisés trouvent leurs existences à travers une comptabilité générale tenue au jour le jour, des plans opérationnels et stratégiques, des budgets prévisionnels et leurs suivis, le reporting, le calcul des ratios, du benchmarking ouvert. Les SFD dans lesquels l'instrumentation est développée disposent du tableau de bord, de la balance âgée et du budget spécifique ; tel est le cas des SFD (A, B et C). Ces tableaux de bord restent toutefois dans l'ensemble à améliorer dans leur utilisation. Les résultats montrent la particularité de certains outils comme le benchmarking ouvert, une pratique faite par les SFD autour des réunions entre paires où les difficultés sont exposées et des solutions envisagées. L'étude montre également que la mise en place des outils de contrôle de gestion est plus tributaire de « la taille » et « l'âge » du SFD que « la présence de service de contrôle ». Enfin, nos résultats montrent que les outils de contrôle de gestion diffèrent d'un SFD à un autre et tous ces SFD sont tous en phase de croissance.

Toutes fois, Les SFD doivent également repenser à la présence et rôle du service de contrôle de gestion au sein de leurs structures. Les SFD qui ont déjà un « service contrôle » ou pas encore doivent réellement dépasser le rôle de mesure de sécurité attribué à ce service ; mais faire de ce

service un département de mise en place de procédures, impliquant aussi tous les acteurs dans la définition du modèle de performance. Penser également à la mise en place d'un système d'information et de gestion inter-SFD dans le but de lutter et de mettre fin à la « cavalerie financière » des clients.

Notre étude n'est pas exempt des limites car nos résultats n'ont donc pas une portée généralisable de façon statistique. De plus, le travail n'a pas pu aborder le leader des SFD au Togo. Pour des recherches futures, élargir l'échantillon de l'étude, aborder une démarche confirmatoire ou plus encore orienter une recherche sur les typologies et la nature de contrôle de gestion dans les SFD, ou si possible montrer parmi les mutualistes et les coopératives lesquelles sont les plus instrumentées.

Bibliographie

- Bampoky, B., & Meyssonier, F. (2012). L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal. *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, 5(92), 59-80. doi:10.3917/resg.092.0057
- Batac, J., & Maymo, V. (2009). LES NOUVEAUX OUTILS DE PILOTAGE DANS LES BANQUES. *Revue française de gestion*.
- Berland, H., & Yves De Ronge. (2013). *Contrôle de gestion: perspectives stratégiques et managériales*. 2ième édition.
- Bigou-Laré, N., & Kounetsron, Y. M. (2016). Le rôle et l'importance du contrôle de gestion dans un établissement public : cas d'une Université togolaise. *AFC Afrique – 2ième JEACC*.
- Bouquin, H. (2005). *LES FONDEMENTS DU CONTROLE DE GESTION* (éd. 3ième). Paris: PUF, Que sais-je ?.
- Caire, G. (2010). De la démocratie locale dans certaines banques coopératives. *Revue internationale de l'économie sociale*.
- Cappelletti, L., & Dufour, N. (2014). Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers : cas d'une recherche-action appliquée au courtage d'assurance. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1(100), 195-215. doi:10.3917/resg.100.0195
- Chanegrih, T. (2012). "Les outils de contrôle de gestion : entre stabilité et changement". *Management & Avenir*, 8(58), 92-115. doi:10.3917/mav.058.0095
- Condor, R. (2012). "Le contrôle de gestion dans les PME : Une approche par la taille et le cycle de vie". *Revue internationale P.M.E.* 252, 25(2), 85. doi:10.7202/1015800ar
- Cote, D., & Belhouari, A. (2009). LOYAUTE ET PERFORMANCE: UNE ANALYSE EMPIRIQUE DANS UN RESEAU COOPERATIF BANCAIRE. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 315-344.
- Dangereux, K., Chapellier, P., & Villesèque-Bubus, F. (2016). OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION ET INNOVATION EN PME. *13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 7 (4 - Hiver),.
- Epargne Sans Frontière, & Microfinance in crisis. (2014). La crise de la microfinance: crise de maturité ou d'un model de financement? *Techniques Financières et Développement*, 2(115), 79 à 101.
- GONDO, T. (2017). LE CONTRÔLE DE GESTION EN CONTEXTE PME IVOIRIENNE : L'INFORMATION COMPTABLE EST-ELLE MOBILISEE ? *2ième journée d'étude Africaine en Comptabilité et Contrôle (JEACC)*.
- Marsal, C. (2011). Quelles sont les spécificités du management des banques coopératives? *Revue internationale de l'économie sociale*, 322, 27-46.

- Mayeglé, F., & Ngo Nguidjol, S. (2017). Determinants of Choice of Management Control System in Cameroonian SMEs: A Contingency Approach. *Journal of Management and Strategy*, 8(2). doi:10.5430/jms.v8n2p25
- Meric, J. (2000, May). LE CONTROLE DE GESTION ENTRE RISQUE ET INCERTITUDE. *21ÈME CONGRES DE L' AFC*.
- Meyssonnier, F. (2011). Le contrôle de gestion des activités de service. *3ième journée d'étude en contrôle de gestion*.
- Meyssonnier, F. (2015). Les dispositifs de pilotage de la performance en environnement innovant et incertain : étude comparative de huit startups. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4).
- Meyssonnier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups ? *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 2.
- Meyssonnier, F., & Awaleh Osman, M. (2018, May). Une contribution à l'étude du contrôle de gestion en Afrique : le cas des entreprises de Djibouti. *Transitions numériques et informations comptables*.
- Moisdon, J. (1997). Du Mode d'Existence des Outils de Gestion. *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations (CONDOR)*, 7-37.
- Ndao, A., & Charles-Cargnello, E. (2015). L' ADOPTION DES OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION DANS LES CABINETS D' EXPERTISE COMPTABLE. *Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l' informel et de l' imprévisible*.
- Ngongang. (2013). Système d' information comptable et contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises. *La Revue Gestion et Organisation*(5), 113–120.
- Nobre, T. (2001, Juin). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 119 - 148.
- Nobre, T., & Zawadzki, C. (2017). L'Analyse Structuro-Comportementale de Giddens Appliquée au Contrôle de Gestion : Une Voie pour Expliquer l'Instrumentation de la Gestion. *Finance Contrôle Stratégie*.
- Richez-Battesti, N., Gianfaldoni, P., Gloukoviezzoff, G., & Alcaras, J.-R. (2006, Juillet). Banques coopératives et innovations sociales. *Revue internationale de l'économie sociale*(301), 26-41.
- Suzanne, r. (2006). « l'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d' une approche mixte ». *Recherches qualitatives. Recherches qualitatives*.

Annexe

1. Tableau des ratios calculés

Types de ratios	Caractéristiques et formules
Ratio de financement des immobilisations 100% au plus des fonds propre	Calculer pour vérifier le niveau de fonds propre.
Ratio de capitalisation (15% du total bilan)	Fonds propre rapporté au total bilan.
Ratio de liquidité ($\geq 100\%$)	Ressources à court terme rapporté au total actif bilan. Somme disponible pour satisfaire ses clients.
Ratio de la réserve générale (15% du résultat d'exploitation)	Calculé en fin d'année pour constituer une réserve.
Ratio de limitation de crédit aux membres ($\leq 10\%$ des fonds propres)	Il exprime le plafond du montant de crédit accordé aux membres.
Ratio de limitation de crédit aux personnels et aux élus (10% des fonds propres)	Il exprime le plafond du montant de crédit accordé aux personnels et élus.
Ratio des charges de personnel ($\leq 10\%$)	Montant des charges de personnel rapporté aux encours de crédits.
Ratio abandon du crédit ($\leq 2\%$)	Il exprime le taux du crédit à virer en perte. Les crédits de 2ans de retard sont automatiquement exclus du bilan. C'est le rapport entre les crédits abandonnés et les encours de crédits.
Le P.A.R	Reflète la situation du portefeuille de crédit pour une période donnée (1mois, n mois. C'est le rapport entre le total de l'encours crédit retard et total de l'encours de crédit.

2. Guide d'entretien

THEME (1) : CONNAISSANCE DE LA MICROFINANCE

Sous-thème 1 : caractéristiques de l'entreprise

1. Parlez-moi de votre Microfinance
2. Sur votre dernier bilan, à combien s'élève votre chiffre d'affaires ?
3. A combien s'élève votre capital social ?

Sous-thème 2 : organisation et fonctionnement de l'entreprise

1. Quels sont les différents départements/sections de votre institution ?
2. Quel est le nombre de salarié actuel à votre actif ?
3. Depuis votre création, combien de personne (s) aviez-vous recrutée (s) ?
4. Disposez-vous d'un système d'exploitation ? Si oui le quel ? Pensez-vous que ce système vous facilite la gestion de vos activités ?

THEME (2) : CONTROLE DE GESTION

Sous-thème 1 : Contrôle des activités au sein de la structure

1. Disposez-vous d'un service de contrôle de gestion ?
2. Comment contrôlez-vous vos activités ? Combien de personne (s) anime les activités de contrôle ?

3. Pensez-vous que le contrôle au sein de votre structure s'est amélioré depuis votre création ?

Sous-thème 2 : Outils du contrôle de gestion

1. Quels sont les outils de contrôle que vous faites recours pour contrôler votre activité ?
2. Ces outils vous permettent-ils de prendre de bonnes décisions ?
3. Depuis votre création, aviez-vous fait recours à de nouveaux outils ou changé d'outils ? Si oui, parlez-moi de cet outil et dans quel cadre ? A-t-elle améliorée la situation ?
4. Parmi ces outils, lesquels vous utilisé et parlez-moi de ces outils utilisés
 - a. Comptabilité générale
 - b. Comptabilité de gestion
 - c. Système d'information de gestion
 - d. Budget- budget prévisionnel
 - e. Contrôle budgétaire
 - f. le plan opérationnel et stratégique
 - g. Indicateurs physiques, financiers, qualitatifs
 - h. Benchmarking
 - i. Tableau de bord de suivi de l'atteinte des objectifs
 - j. Tableau de bord prospectif
5. Depuis votre création trouvez-vous des difficultés dans l'utilisation de certains outils ?